



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
TARPTAUTINĖS EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Martynas Kerpauskis

ŽUVŲ PRODUKTŲ EKSPORTAS: TARPTAUTINIS MARKETINGAS

FISH PRODUCTS EXPORT: INTERNATIONAL MARKETING

Baigiamasis magistro darbas

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62403S121

Marketingo specializacija

Vadybos ir administravimo mokslo kryptis

Vilnius, 2010

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
TARPTAUTINĖS EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

TVIRTINU
Katedros vedėjas

(Parašas)

Borisas Melnikas

(Vardas, pavardė)

(Data)

Martynas Kerpauskis

ŽUVŲ PRODUKTŲ EKSPORTAS: TARPTAUTINIS MARKETINGAS

FISH PRODUCTS EXPORT: INTERNATIONAL MARKETING

Baigiamasis magistro darbas

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62403S121

Marketingo specializacija

Vadybos ir administravimo mokslo kryptis

Vadovas prof. habil. dr. O. G. Rakauskienė

(Moksl. laipsnis, vardas pavardė)

(Parašas)

(Data)

Konsultantas dr. R. Vladarskienė

(Moksl. laipsnis, vardas pavardė)

(Parašas)

(Data)

Konsultantas

(Moksl. laipsnis, vardas pavardė)

(Parašas)

(Data)

Vilnius, 2010

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
TARPTAUTINĖS EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Socialinių mokslų mokslo sritis

Vadybos ir administravimo mokslo kryptis

Vadybos ir verslo administravimo studijų kryptis

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62403S121

Marketingo specializacija

TVIRTINU

Katedros vedėjas

(Parašas)

Borisas Melnikas

(Vardas, pavardė)

(Data)

**BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO
UŽDUOTIS**

.....Nr.

Vilnius

Studentui (ei) Martynui Kerpauskiui

Baigiamojo darbo tema:, „Žuvų produktų eksportas: tarptautinis marketingas“

patvirtinta 2009 m. spalio 30 d. dekanu potvarkiu Nr. 388vv.

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas 2010 m. gegužės 27 d.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

Pagrindinė darbo užduotis – parengti tikslią eksporto plėtros strategiją, taikytiną žuvų perdirbimo kompanijoms (universalium ir praktiniu aspektu), remiantis teoriniais šaltiniais ir sintezuotais rinkos duomenimis ir praktiškai rinkoje veikiančių įmonių pavyzdžiais. Šiam tikslui įgyvendinti reikalinga išanalizuoti pagrindines problemas, su kuriomis susiduria šiuolaikinės žuvininkystės produktų eksportu užsiimančios korporacijos (koncentruojantis į globaliu, o vėliau nacionaliniu mastu pasireiškiančius aspektus), išanalizuoti ir ištirti Lietuvos ir užsienio autorių darbus eksporto strategijos kūrimo tema, kurios bus tinkamiausios žuvų perdirbimo verslą eksportu pagrindu plėtojančioms kompanijoms, atlikti nuoseklią žuvų perdirbimo sektoriaus analizę naudojant empirinius duomenis ir pirminę iš konkrečių rinkoje veikiančių kompanijų surinktą informaciją, pateikti tikslines plėtros eksporto pagrindu strategijas, taikytinas žuvų perdirbėjams pagal atliktą analizę ir surinktus duomenis.

Baigiamojo darbo rengimo konsultantai:

.....
(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

Vadovas prof. habil. dr. O. G. Rakauskienė.....

(Moksl. laipsnis, vardas, pavardė)

(Parašas)

Užduotį gavau

.....
(Parašas)

.....**Martynas Kerpauskis**....

(Vardas, pavardė)

.....
(Data)

Socialinių mokslų mokslo sritis
Vadybos ir administravimo mokslo kryptis
Vadybos ir verslo administravimo studijų kryptis
Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 62403S121
Marketingo specializacija

.....Nr.
Vilnius

[illegible]

Vadovasprof. habil. dr. O. G. Rakauskienė.....
(Parašas) (Moksl. laipsnis, vardas pavardė)

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Verslo vadybos fakultetas

Tarptautinės ekonomikos ir vadybos katedra

ISBN

ISSN

Egz. sk. ...2.....

Data 2010-05-27

Verslo vadybos studijų programos baigiamasis magistro darbas

Pavadinimas **Žuvų produktų eksportas: tarptautinis marketingas**

Autorius **Martynas Kerpauskis** Vadovas **prof. habil. dr. Ona Gražina Rakauskienė**

Kalba

☒ X

lietuvių

☐

užsienio

Anotacija

Baigiamajame magistro darbe analizuojamos eksporto plėtros strategijos, kurios labiausiai taikytinos žuvies perdirbimo įmonėms. Aktualiausios šiandieną sektorių varžančios problemos skirstytinos į makroplotmėje veikiančias ir su įmonių kompetencijų stoka susijusias (vidines). Mažėjantys žuvų ištekliai pasauliniu mastu skatina korporacijas spartinti internacionalizavimą, paremtą gamybos perkėlimu į kitus žemynus. Teorinėje dalyje analizuotos naujausios Lietuvos ir užsienio autorių mintys eksporto strategijos tema. Nustatyta, kad vienaarūšio ir bazinio prekių išvežimo į kitas šalis modeliai dinamiškoje rinkoje yra neefektyvūs. Šiuo metu pritaikomesnės yra kombinuotos ir keliais plėtros metodais paremtos programos. Marketingo komplekso lankstumas ir pritaikomumas, keičiantis tam tikriems kriterijams užsienio rinkose, šiandien tapo svarbiausiu vadybininkų taikiniu. Žuvų perdirbimo sektorius pasauliniu mastu plėtojasi netolygiai. Tolimųjų Rytų perdirbėjai aktyviai braunasi į aukšto pragyvenimo lygio šalis, o pastarosios prekių išvežimą maksimaliai riboja koncentruodamos veiklą vidaus rinkose ir dalyvaudamos tiksliniuose klasteriuose. Lietuvos žuvų perdirbėjai neturi senų eksporto tradicijų, dažnai priversti naudotis tarpininkų ir prekybos atstovybių paslaugomis, tokiu būdu „nutolstama“ nuo produktų pardavimų kontrolės. Projektinėje dalyje strategijos skirstomos nuo universalių (ES, JAV ir Lietuvos žuvų perdirbėjams), regionaliu principu taikytinų iki bazės pasirinktai korporacijai „Vici Group“ tinkamiausios. Pagal suformuotas kompetencijas skirtingais bruožais pasižymintys perdirbėjai eksporto veiklą efektyviausiai naudos pagal tam tikras originalias programas. „Vici Group“ pagal atliktus tyrimus pritaikyta gamybos sutarčių panaudojimu paremta strategija.

Darbą sudaro 7 dalys: įvadas, probleminė, teorinė, analitinė ir projektinė dalys, išvados ir siūlymai, literatūros sąrašas.

Darbo apimtis – 138 p. teksto be priedų, 60 pav., 17 lent., 139 bibliografiniai šaltiniai.

Atskirai pridedami darbo priedai.

Prasminiai žodžiai: diversifikacija, eksporto strategija, internacionalizavimas, klasteriai, marketingo programa, regionalizacija, žuvų perdirbimas.

Vilnius Gediminas Technical University
Faculty of **Business Management**
Department of **International Economics and Business Management**

ISBN ISSN
Copies No. ...2.....
Date 2010-05-27

Business Management study programme master thesis

Title **Fish products export: international marketing**

Author **Martynas Kerpauskis** Academic supervisor **prof. habil. dr. Ona Gražina Rakauskienė**

Thesis Language

☒	Lithuanian
☐	Foreign (English)

Annotation

In magisters final work i have analysed exports development strategies which are the most adaptive for fish products manufacturing companies. The most relevant problems concerning fish manufacturers today are divided into makrolevel issues and nuanses linked with inner competencies abundancy. Vanishing fish resources on global scale are encouraging companies to start activities based on internationalization and manufacturing units removing to other regions. In theorethical part i have analysed main Lithuanias and foreign authors thoughts about exports strategy. It was indicated that basic and inert methods are ineffective in todays dynamic market. Today more operative became methods based on combined strategy which may adapt faster to changing market situation. Flexibility of marketing complex then criterias on market are changing instantly became the main target of managers. Fish processing sector on global space is developing not equally. Far East producers are using truculent intervention methods, meanwhile EU's and USA's companies concentrates on inner markets filling and clusters activities. Lithuanian fish manufacturers do not have deep international communication traditions, are too relevant on indirect distributions and intermediaries, grow far apart from sales control. In project part strategies are divided to universally adaptive for different regions depending on the main features inherent there and concrete exports strategy for base company Vici Group which might use direct manufacturing. contracts.

Structure: introduction, problematic, theorethical, analytical, projectal, conclusions and suggestions, references.

Thesis consist of: 7 parts, 138 text without appendixes, 60 pictures, 16 tables, 139 bibliographical entries.

Appendixes included.

Keywords: clusters, diversification, exports strategy, fish manufacturing, fish products, internationalization, marketing programme, regionalization.

TURINYS

IVADAS	14
1. ŽUVŲ PRODUKTŲ EKSPORTO VAIDMUO IR PAGRINDINIAI PLĖTOTĖS KRITERIJAI, PLĖTRĄ STABDANČIOS PROBLEMOS	17
1.1. Makroekonominio pobūdžio aspektai, veikiantys žuvininkystės produktų eksportą. 17	
1.1.1. Mažėjantys žuvų ištekliai tarptautiniu mastu (ekologiniai aspektai).....	17
1.1.2. Tarptautinių organizacijų reglamentaciniai barjerai, susiję su gamtos apsauga..	21
1.1.3. Tolimųjų Rytų konkurencija ir plėtra	24
1.1.4. Pasaulinės krizės efektas (ekonominiai ir socialiniai niuansai).....	26
1.1.5. Energetinių išteklių kainų pokyčių padariniai	28
1.1.6. Tarptautinių pervežimų sektoriaus svyravimai.....	29
1.2. Mikroekonominio pobūdžio aspektai, apsunkinantys žuvų produktų eksportą	32
1.2.1. Inovacijų stoka plėtojant eksportu paremtą žuvų perdirbimo verslą	32
1.2.2. Žuvų perdirbimo įmonių marketingo programų kūrimo klaidos eksporto plėtrai, patirties ir tarpkultūrinio išprusimo stoka plėtojant eksportą	34
1.2.3. Finansiniai apribojimai eksporto plėtrai (Pabaltijo kompanijų pavyzdžiai).....	38
2. EKSPORTO STRATEGIJŲ, TAIKYTINŲ ŽUVŲ PERDIRBĖJAMS, ANALIZĖ.....	40
2.1. Eksporto analizė pagal paskirstymo kanalo pasirenkamumą	40
2.1.1. Tiesioginis eksportas	42
2.1.2. Netiesioginis eksportas	45
2.2. Eksporto strategijos esmė (privalumai ir trūkumai)	49
2.3. Eksporto strategijos (geografinė ir produkto paskirstymo prasme).....	52
2.4. Eksportas – pradinė tarptautinio verslo plėtros grandinės dalis	54
2.5. Marketingo programos, jų svarba rengiant tikslines eksporto strategijas produktams platinti. Tiksliniai rinkos tyrimai	57
2.6. Su eksportu siejamos rizikos ir pagrindiniai riziką eliminuoti įgalinantys mechanizmai	58
2.7. Pagrindiniai eksporto motyvai.....	61
2.8. Eksportas ir logistika – pagrindinės sąsajos plėtojant žuvų perdirbimo sektorių.....	62
2.9. Eksporto ir verslo klasterių sinergija ir priešprieša	65
2.10. Eksporto marketingas	67
2.10.1. Eksporto marketingo planas	67
2.10.2. Marketingo strategijos pagal įmonių plėtros metodus.....	70
2.10.3. Marketingo strategijos pagal keliamus plėtros uždavinius ir rinkos situaciją...	71

2.10.4. Eksporto marketingo strategija.....	75
3. TYRIMŲ METODIKA, TAIKYTINA ŽUVŲ PRODUKTŲ EKSPORTUI ANALIZUOTI.....	77
4. EKSPORTO STRATEGIJŲ, PLĖTOJANT ŽUVŲ PERDIRBIMO SEKTORIŲ GLOBALIU MASTU, TYRIMAI.....	79
4.1. Pagrindiniai eksporto strategijos plėtojimo principai žuvų perdirbimo įmonėse	79
4.1.1. Eksporto plėtros metodai Lietuvos žuvų perdirbimo įmonėse	79
4.1.2. Eksporto plėtros metodai Vakarų Europos žuvų perdirbimo įmonėse	82
4.1.3. Eksporto plėtros metodai Tolimųjų Rytų ir JAV žuvų perdirbimo įmonėse.....	87
4.2. Žuvų perdirbimo verslo tendencijos globaliu mastu	92
4.2.1. Žuvų perdirbimo sektoriaus klasterizacija pasauliniu mastu.....	92
4.2.2. Žuvininkystės produktų eksporto apimtys kaita	94
4.2.3. Koreliacinė regresinė analizė Kinijos eksporto apimtį lemiančių veiksnių svarbai nustatyti	96
4.2.4. TOWS matrica Vakarų Europos ir Šiaurės Amerikos žuvų perdirbėjų perspektyvoms nustatyti	97
4.2.5. SSGG analizė Tolimųjų Rytų žuvų perdirbėjų perspektyvoms nustatyti.....	98
4.2.6. Vakarų ir Tolimųjų Rytų žuvų perdirbimo įmonių taikomos marketingo programos ir eksporto strategijos	99
4.3. Žuvų perdirbimo įmonių globaliu mastu taikomos konkurencinės priemonės, užimamos rinkos.....	101
4.4. Žuvų perdirbimo verslo tendencijos Lietuvoje.....	104
4.4.1. PESTEL analizė Lietuvos žuvų perdirbėjų verslo tendencijoms nustatyti	105
4.4.2. Koreliacinė regresinė analizė Lietuvos eksporto apimtį lemiančių veiksnių svarbai nustatyti.....	106
4.5. UAB „Vici Group“ eksporto strategijos modelis	107
4.5.1. Eksporto strategijos modelio kaita pasiekus aukštesnes internacionalizavimo pakopas	107
4.5.2. UAB „Vici Group“ konkurentų Lietuvoje veikla tarptautiniu mastu.....	111
4.5.3. UAB „Vici Group“ SSGG S analizė	113
4.5.4. Naujo gamybos cecho finansinių rodiklių skaičiavimas	114
4.6. Tyrimų apibendrinimas ir pastabos	118
5. EKSPORTO PLĖTROS STRATEGIJA (AUTORIAUS MODELIAI).....	120
5.1. Eksporto strategija, taikytina globaliu mastu (Vakarų Europos įmonės)	120
5.2. Eksporto plėtros strategija, taikytina Lietuvos žuvų perdirbėjams.....	124

5.3. Eksporto plētros stratēģija skirta UAB „Vici Group“	127
IŠVADOS	129
LITERATŪRA	132
PRIEDAI	140

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1.1 pav. Vandenynų temperatūrų pokyčiai pasauliniu mastu	18
1.2 pav. Augantys žuvų perdirbimo mastai pasaulyje	19
1.3 pav. RARE tyrimas: žuvų perdirbėjų socialinė atsakomybė	20
1.4 pav. ES rekomendacijos žuvų perdirbimo sektoriaus plėtrai	20
1.5 pav. Organizacijos „Globefish“ veikla pasauliniu mastu	22
1.6 pav. Kinijos žuvų produktų eksportas	24
1.7 pav. Žuvų produktų gamyba pasaulyje.....	25
1.8 pav. Aliaskos menkės kainos iki 2009 m.	27
1.9 pav. Geltonojo tuno kainos iki 2009 m.	27
1.10 pav. Naftos kainų kilimas doleriais už barelį iki 2009 m.	28
1.11 pav. Dujų, anglies ir branduolinio kuro kainų augimo įtaka elektros kainoms	29
1.12 pav. Multimodalusis pervežimas Tolimieji Rytai – ES.....	30
1.13 pav. Multimodalusis pervežimas ES – NVS	30
1.14 pav. Ekspedicijos veikimo schema pervežant žuvų produktus.....	31
1.15 pav. Inovacijų ir žmogiškojo kapitalo derinio parinkimas	33
1.16 pav. Žuvų produktų eksporto marketingo pamatiniai kintamieji	35
2.17 pav. Įėjimo į užsienio rinkas pasirinkimas	40
2.18 pav. Korporacijų bendradarbiavimas tiesioginio eksporto pagrindu.....	45
2.19 pav. Netiesioginio eksporto veikimo schema	46
2.20 pav. Korporacijų bendradarbiavimas per eksporto tarpininkus.....	48
2.21 pav. Diversifikacijos strategija eksportuojančiai kompanijai.....	52
2.22 pav. Koncentracijos strategija eksportuojančiai kompanijai	53
2.23 pav. Eksportas ir internacionalizavimas globaliose rinkose.....	56
2.24 pav. I. Doole’io ir R. Lowe’o internacionalizavimo veiksmų schema	56
2.25 pav. Bendras eksporto rizikingumas lyginant su kitomis internacionalizavimo fazėmis	60
2.26 pav. Internacionalizavimas klasterio viduje	66
2.27 pav. Bowmano strateginis laikrodis.....	73
2.28 pav. Pagrindinės charakteristikos, lemiančios eksporto plėtrą.....	75
4.29 pav. Žuvų ir jų produktų eksporto struktūra pagal šalis 2009 m.	80
4.30 pav. Žuvų ir jų produktų importo struktūra pagal šalis 2009 m.	81
4.31 pav. Pagrindinė Lietuvos eksportuotojų veiklos schema	82
4.32 pav. Žvejybos laivyno mažėjimo tendencijos ES 1992–2006 m.....	83

4.33 pav. Sužvejojamų žuvų kiekis ES tonomis.....	84
4.34 pav. Žuvininkystės produktų suvartojimas kilogramais per metus ES.....	84
4.35 pav. ES parama žuvų perdirbimo verslui remti	85
4.36 pav. Žuvininkystės produktų eksportas ES	86
4.37 pav. Žuvininkystės produktų importas ES.....	86
4.38 pav. Žuvininkystės produktų prekybos balansas ES	87
4.39 pav. Eksporto modelis ES.....	87
4.40 pav. Kinijos žuvų perdirbimas lyginant su likusiu pasauliu.....	88
4.41 pav. Kinijos žuvų perdirbimas lyginant su kitomis pasaulio šalimis	88
4.42 pav. Pagamintų žuvininkystės produktų perteklius: Afrika ir Kinija	89
4.43 pav. Afrikoje pagamintų žuvų produktų eksportas 2009 m.	90
4.44 pav. Bendri eksporto plėtros principai Afrikoje	90
4.45 pav. Bendri eksporto plėtros principai Tolimųjų Rytų valstybėse	91
4.46 pav. Žuvų perdirbėjų ES gamybos efektyvumas	92
4.47 pav. Žuvų perdirbimo sektoriaus reikšmingumas skirtingų ES šalių ūkiams	93
4.48 pav. Kinijos priekrančių zonų sinergijos schema – žvejyba, gamyba, logistika	93
4.49 pav. Pagamintos produkcijos, skirtos eksportui, kiekis globaliu mastu	103
4.50 pav. Žuvų perdirbimo ir žvejybos regionai globaliu mastu.....	104
4.51 pav. PESTEL verslo aplinkos tyrimas Lietuvoje.....	105
4.52 pav. UAB „Vici Group“ gamybos ir prekybos atstovybės pasaulyje.....	108
4.53 pav. UAB „Vici Group“ gamybos apimtys augimas, tonomis per dieną	110
4.54 pav. UAB „Vici Group“ SSGG analizė.....	113
4.55 pav. Statybos projekto pinigų srautai	117
5.56 pav. Eksporto marketingo strategijos formavimas stambioms pramoninio pobūdžio įmonėms	121
5.57 pav. Klasteriais paremta eksporto strategija.....	122
5.58 pav. Kombinuotais metodais paremta eksporto strategija.....	124
5.59 pav. Eksporto strategija Lietuvos žuvų perdirbėjams.....	126
5.60 pav. UAB „Vici Group“ globali eksporto strategija.....	128

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1.1 lentelė. Vartotojų prioritetai renkantis žuvų produktus	36
2.2 lentelė. Tiesioginio eksporto privalumai ir trūkumai	44
2.3 lentelė. Netiesioginio eksporto privalumai ir trūkumai	49
2.4 lentelė. Eksporto strategijos pasirenkamumo kriterijai	50
2.5 lentelė. Internacionalizavimo procesas.....	55
2.6 lentelė. Veiksniai, lemiantys transporto rūšies pasirinkimą	63
2.7 lentelė. Ansoffo matrica	71
2.8 lentelė. Porterio bendrosios strategijos.....	72
2.9 lentelė. A. D. Little'o konkurencinio pranašumo matrica	74
2.10 lentelė. „Shell“ tiesioginės plėtros politikos matrica.....	74
4.11 lentelė. TOWS matrica	97
4.12 lentelė. Tolimųjų Rytų žuvų perdirbėjų SSGG analizė	98
4.13 lentelė. Marketingo kompleksas ES, JAV ir Tolimuosiuose Rytuose.....	101
4.14 lentelė. UAB „Vici Group“ chronologinė internacionalizavimo schema.....	112
4.15 lentelė. Kainodaros pokyčiai pasibaigus naujo cecho statybų projektui	115
4.16 lentelė. Naujo gamybos cecho statybos projekto rizikingumo vertinimas	116
4.17 lentelė. Projekto pinigų srautų analizavimas	117

SANTRUMPOS

ICES – Tarptautinė jūrų tyrimo tarnyba;

IOPC – Didžiosios Britanijos naftos produktų taršą reguliuojanti organizacija;

PEW Environment Group – Tarptautinė nelegalią žvejybą kontroliuojanti organizacija;

RARE – organizacijų socialinę atsakomybę tirianti organizacija;

UFDSA – JAV ir Kanados žvejybos ir žuvų perdirbimo bendrovės kontroliuojanti organizacija;

FAO – Tarptautinė žuvų ir mėsos produktų perdirbėjų veiklą analizuojanti organizacija;

Surimi – maltos sūdytos žuvies blokai, atšaldyti iki -18°C temperatūros;

LEPA – Lietuvos ekonominės plėtros agentūra;

EŽF – Europos žuvininkystės ir žuvų perdirbimo skatinimo fondas.

IVADAS

Šiandieninė rinkoje susiformavusi situacija pasireiškianti tuo, kad jos prognozuoti praktiškai neįmanoma, skatina įmones verslą plėtoti į užsienio rinkas naudojant dinamiškas, lengvai koreguojamas ir pritaikomas strategijas. Net pačios efektyviausios investicijos, keičiantis tam tikriems parametrams šakoje gali virsti didžiausia nesėkme. Bendrovės, vykdančios aktyvų eksportą, dažnai pernelyg optimistiškai vertina taikiniu pasirinktos šalies perkamąją galią, vartotojų lankstumą, valdžios liberalumą, konkurencinius svetus. Eksportas, priešingai, nei teigia kai kurie Lietuvos ir užsienio autoriai (P. Žukauskas, J. Vijeikis, B. Vijeikienė, G. Stonehouse'as, D. Campbellas, J. Hamillas, P. Purdie) nebūtinai yra pirmoji su kitomis internacionalizavimo fazėmis nesuderinama pakopa. Pastarasis dažnai tampa parankiausiu plėtros įrankiu kompanijoms, norinčioms iki minimumo sumažinti užsienio ekspansijos riziką, ir gali efektyviai koreliuoti su sutartimis paremtomis veikomis, investiciniais metodais (M. McDonaldas, A. Payne'as, F. Bradley, J. M. Hooley, L. E. Boonie, D. L. Kurtzas).

Žuvų perdirbimo verslas, jo pagrindinės plėtros kryptys ir prioritetiniai tikslai yra apriboti tam tikrais aspektais (žuvies kokybinių medžiagų aspektas, kuris itin svarbus vertinant logistikos parametrus, žuvų ištekliai ir tam tikrų rūšių pasiskirstymas pasauliniu mastu, globalių organizacijų, regioninių blokų ir nevyriausybinių organizacijų keliamas spaudimas, agresyvi konkurencija, susijusi visų pirma su sąnaudų mažinimu neatsižvelgiant į kokybės parametą), kurie iš esmės sudaro tam tikrus rėmus struktūras plėtoti pagal tam tikras nestandartines internacionalizavimo teorijas. Stambios žuvų perdirbimo verslo kompanijos šiandien naudoja moderniomis klasterių teikiamomis galimybėmis, sudaro tikslines gamybos, kooperacines ir valdymo sutartis su artimiausiais konkurentais, keičiasi žiniomis (šiuo metu daug efektyvesniu metodu tampa ne savo technologijos slėpimas, o kooperacija ir konsoliduotų lėšų ir išteklių panaudojimas bendram tikslui). Verslas į užsienį plečiamas nedarant iš esmės jokių materialiujų investicijų (nuosavo gamybos padalinio statyba, kitos įmonės perėmimas), o panaudojant licencijų pirkimo, sutartinius metodus (kai tam tikrų specifikacijų produkcija gaminama kitos įmonės pagal specialų užsakymą ir pan.). Analizuojant teorinius šaltinius pastebėta, kad sunku pritaikyti vieną, tinkamiausią schemą žuvų perdirbimo verslui plėtoti. Žinoma, svarbiausi principai, susiję su rinkos tyrimais, marketingo kompleksu, finansų pritraukimu, yra standartiniai. Norint pritaikyti tinkamiausią modelį, reikia atidžiai išanalizuoti teorinius šaltinius ir praktiškai rinkoje veikiančias sistemas (nustatant tikslinius jų trūkumus, plėtros klaidas) pasauliniu, regioniniu, o tam tikrais atvejais ir atskirų šalių mastu. Bendri sintezuoti rezultatai leidžia siūlyti universalius arba tam tikroms nišoms pritaikytus modelius eksporto strategijai plėtoti.

Temos aktualumą iš esmės lemia specifinė žuvų perdirbimo sektoriaus situacija, kurioje vis labiau išryškėja monopolizmo aspektai kalbant apie prekybą globaliu mastu, mažesnių kompanijų nesugebėjimas prieiti prie žuvų išteklių ir pastarųjų staigus mažėjimas pasauliniu mastu, pasaulinių organizacijų plėtojama griežta žuvų išteklių atkūrimo ir saugojimo politika. Baigiamajame darbe nagrinėjamos tarptautinių ryšių plėtros strategijos plėtojant žuvų perdirbimo verslą, o magistro darbas skirtas siauresnei sričiai, nagrinėjančiai žuvininkystės produktų eksportą.

Pagrindinė darbo **problema** – žuvų perdirbimo įmonėms, plečiančioms verslą į užsienį eksporto pagrindu, būtinos tikslinės veiklos strategijos, kurias būtų galima pritaikyti keičiantis rinkos situacijai ir kurios būtų dinamiškos ir lanksčios. Šiandien daugelis žuvų perdirbėjų strategijos paprasčiausiai neturi.

Objektas – žuvų perdirbėjų tarptautinė plėtra, paremta eksportu.

Darbo **tikslas** – parengti tikslinę eksporto plėtros strategiją, taikytiną žuvų perdirbimo kompanijoms (universalio ir praktinio aspektu), remiantis teoriniais šaltiniais ir sintezuotais rinkos duomenimis ir praktiškai rinkoje veikiančių įmonių pavyzdžiais.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nuosekliai išanalizuoti pagrindines problemas, su kuriomis susiduria šiuolaikinės žuvininkystės produktų eksportu užsiimančios korporacijos ir išskirti pagrindinius plėtrą ribojančius niuansus (koncentruojantis į globaliu, o vėliau nacionaliniu mastu pasireiškiančius aspektus).
2. Išanalizuoti ir ištirti Lietuvos ir užsienio autorių darbus eksporto strategijos, tinkamiausios žuvų perdirbimo verslą eksportu pagrindu plėtojančioms kompanijoms, kūrimo tema.
3. Atlikti nuoseklią žuvų perdirbimo sektoriaus analizę naudojant empirinius duomenis ir pirminę iš konkrečių rinkoje veikiančių kompanijų surinktą informaciją. Tyrimo apimtis detaliai nuo pasaulinio masto siaurinama prie regioninių blokų, vėliau konkrečios šalies ir toje šalyje veikiančios eksportu užsiimančios kompanijos siekiant identifikuoti pagrindinius niuansus ir skirtumus, kurie matomi tarp kompanijų veikiančių skirtingose rinkose ir ribojamų skirtingų parametrų.
4. Pateikti tikslines plėtros eksporto pagrindu strategijas, taikytinas žuvų perdirbėjams pagal atliktą analizę ir surinktus duomenis (čia skiriami teoriniai modeliai skirti įmonėms atsižvelgiant į jų dydį ir rinkos padėtį ir konkurencinį pranašumą ir regiono ekonominius ir kultūrinius parametrus ir modeliai skirti konkrečiai įmonei atlikus detalią jos analizę ir įvertinus ateities perspektyvas).

Tyrimo metodai:

- mokslinės literatūros analizė;
- interviu metodas;
- koreliacinės regresijos modeliai;

- matematiniai skaičiavimai projektų rentabilumui nustatyti;
- gautų teorinių ir praktinių duomenų sisteminimas.

Baigiamojo magistro darbo struktūra. Baigiamajame darbe analizuojamas žuvų perdirbimo verslas, labiausiai orientuojantis į pasaulinio lygmens problemas ir neigiamus aspektus. Įžanginėje dalyje tiriami pagrindiniai tokio pobūdžio veiksniai, susiję su monopolistinių kompanijų išsigalėjimu, Tolimųjų Rytų perdirbėjų aktyvia užsienio prekyba, žuvų produktų kokybės standartų menkimu juos kompensuojant sintetiniais papildais, žuvų išteklių mažėjimo problema, dėl kurios itin aktualia tapo kvotų išdavimo tvarka. Teorinėje dalyje analizuojamos internacionalizavimo teorijos, jos lyginamos tarpusavyje, nustatomi bendri kitimo niuansai. Taip pat tiriami Lietuvos ir užsienio autorių darbai eksporto modelių klausimais, analizuojamos pagrindinės eksporto rūšys ir strategijos, eksporto marketingas ir pagrindinės su eksportu siejamos rizikos. Analitinėje dalyje tiriamos bendrosios žuvų perdirbimo verslo plėtos galimybės pasauliniu, Europos ir Lietuvos mastu. Tai yra stengiamasi nuo globalių tendencijų, kurių bendrieji bruožai labiausiai veikia atskiras eksportu užsiimančias įmones eiti prie detalesnės atskira, konkrečia šalimi pagrįstos analizės. Naudojami PESTEL, SSGG, TOWS matrica, matematinės statistikos metodai, siekiant nustatyti veiksmų tarpusavio priklausomybę ir finansinių sprendimų ir finansų inžinerijos pagrindų formulės, leidžiančios įvertinti tam tikrų investicijų rentabilumą pagal ateities perspektyvas ir rizikos laipsnį. Analitinėje dalyje nagrinėjami ir praktiniai rinkoje veikiančių įmonių pavyzdžiai (Lietuvos UAB „ViciGroup“, UAB „Norvelita“, UAB „Lignesa“ ir užsienio korporacijų pagal regionus (JAV, Rusijos, Skandinavijos ir Tolimųjų Rytų žuvų perdirbėjai)). Sukaupti teorinės ir analitinės dalies rezultatai leidžia pasiūlyti asmeninius sintezuotus žuvų perdirbėjų eksporto plėtrai naudotinus modelius. Tai teoriniai modeliai, kurie taikytini priklausomai nuo įmonės dydžio ir užimamos rinkos dalies; ir praktinis centrinio klasterio sukūrimu pagrįstas modelis, kurio centre esanti įmonė yra pajėgi keisti gamybiniais ištekliais, technologinėmis paslaptimis, žaliavomis ir gatava produkcija su kitomis rinkoje veikiančiomis konkuruojančiomis ir „komplementariomis“ įmonėmis (bazinis veiksnys gamybos sutarčių panaudojimas).

Baigiamojo magistro darbo naujumas ir praktinės taikymo galimybės. Žuvų perdirbimo verslas per pastaruosius kelerius metus tapo itin priklausomas nuo pagrindinio jį ribojančio veiksnio – mažėjančių žaliavos išteklių. Todėl sunku sukurti bendrą veiklos programą. Atsiranda poreikis dinamiškų kelių pakopų strategijų, kurios būtų pakankamai pritaikomos ir tikslinės tam tikrų rinkų atžvilgiu. Žuvų perdirbimo verslas netolimoje ateityje bus galimas tik turint konkrečią tam tikru periodu pritaikytiną ir tam tikro profilio kompanijai skirtą strategiją, kuri būtų pritaikoma originaliais požymiais pasireiškiančioje rinkoje.

1. ŽUVŲ PRODUKTŲ EKSPORTO VAIDMUO IR PAGRINDINIAI PLĖTOTĖS KRITERIJAI, PLĖTRĄ STABDANČIOS PROBLEMOS

1.1. Makroekonominio pobūdžio aspektai, veikiantys žuvininkystės produktų eksportą

1.1.1. Mažėjantys žuvų ištekliai tarptautiniu mastu (ekologiniai aspektai)

Žvejojimo valdymas turi nuolat plėtotis, kad prisitaikytų ir prie natūralaus išteklių plėtos, ir prie žmogaus įtakos. Žvejojimo laivų pajėgumo padidėjimas ir pramonės veiklos poveikis aplinkai turi reikšmingos įtakos žuvų ištekliais. Mūsų planetos jūros ir vandenynai nebepasižymi žuvų gausa kaip anksčiau. Viena iš priežasčių yra ta, kad jūroje sužvejojama per daug žuvų, paliekant per mažai suaugusių žuvų veisimuisi ir išteklių atstatymui. Šiandien daugelio svarbių žuvų išteklių, tokių kaip menkė, Šiaurės jūroje yra itin sumažėję. Žuvų kiekio, kurį leidžiama laivams iškrauti, apribojimas tėra tik vienas iš būdų apsaugoti žuvų išteklius. Kiti būdai yra susiję su dienu, kurias žvejojimo laivas gali praleisti jūroje, skaičiaus apribojimu arba teritorijų, kuriose susitelkia žuvų jaunikliai arba neršiančios žuvis, uždarymu. Reikalavimai taip pat gali būti taikomi tam tikrai žvejojimo įrangai, tinklo akučių dydžiui ir iškraunamų žuvų kiekiui. Patirtis rodo, kad siekiant apriboti vien tik sugaunamų žuvų kiekį, negalima apsaugoti žuvų išteklių nuo išnykimo, jeigu žvejojama per daug aktyviai.

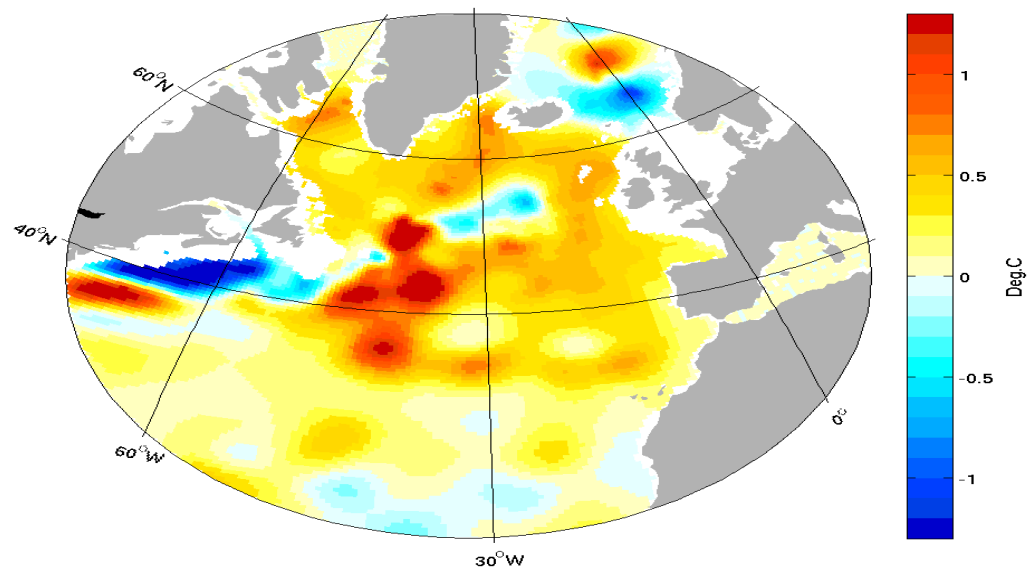
Technologinis žvejojimo įrangos tobulėjimas padidino laivų žvejojimo pajėgumus tiek, kad jie pasidarė per dideli esamiems žuvų ištekliais. ES žuvų perdirbėjus reglamentuojančios organizacijos „Eurofish“ laivų valdymo skyrius ir valstybės narės bendradarbiauja, kad galėtų sumažinti laivų pajėgumus, griežtai prižiūradamos, kaip laikomasi taisyklių, ribojančių naujų laivų įstojimą į žvejojimo laivyną ir finansiškai skatindamos žvejojimo laivų pasitraukimą iš žvejojimo verslo [136].

Bendrosios žuvininkystės politikos taisyklių taikymas yra valstybių narių atsakomybė. Jos privalo teikti valstybės kontrolės paslaugas, organizuoti patikrinimus ir priimti sprendimus dėl atitinkamų sankcijų taikymo taisyklių pažeidėjams. Bet kuriame etape „nuo laivo iki parduotuvės“, t. y. nuo žuvų sugavimo iki jų iškrovimo, rinkodaros ir transportavimo, taikoma daug taisyklių. Pavyzdžiui, laivuose turi būti įrengta palydovinė kontrolės įranga, kad bet kada būtų galima nustatyti ir patikrinti jų buvimo vietą. Žuvų išteklių nykimą veikia keletas pagrindinių priežasčių:

1. Kylanti vandenynų temperatūra, kuri veikia žuvų migraciją, veisimosi teritorijas.

Anot organizacijos ICES, kylanti vandenynų vandens temperatūra yra vienas iš labiausiai neraminančių klausimų, kurie lemia nykstančius žuvų išteklius [38]. Per pastaruosius 15 metų vandenynų vidutinė temperatūra pakilo keletu laipsnių. Tai lemia Arkties ir Antarkties ledynų

tirpimą. Organizacijos atliktame tyrime teigiama, kad tirpstantys Arkties ledynai vėdina aplink esančius vandenį, o viena įtakingiausių ir reikšmingiausių klimato kaitai Golfo srovė taip pat perneša šaltesnius vandenį. Dėl šios priežasties Šiaurės Atlanto vandenyne (kur daugiausiai interesų turi Islandijos, Danijos, Norvegijos ir Šiaurės Amerikos ir Kanados žvejybos kompanijos) ėmė sparčiai mažėti žuvų ištekliai, nes pastarieji ėmė elementariai nykti arba trauktis veistis į kitus regionus, kurie nėra itin tinkami. 1.1 pav. pateikiamos temperatūrų anomalijos (raudona ir oranžine spalva žymimas temperatūros kilimas, mėlyna ir žydra temperatūros kritimas).



1.1 pav. Vandenynų temperatūrų pokyčiai pasauliniu mastu [38]

Verta paminėti ir tai, kad kai kurių jūrų druskingumas mažėja. Itin sumažėjęs šis skaičius yra Viduržemio ir Baltijos jūrose. Pastarojoje druskos kiekis nuo Danijos krantų, kur siekia 9–11 proc., iki Botnijos įlankos ir šiaurinių jūros dalių sumažėja iki 4–5 proc., o tai mažina žuvų veisimosi teritorijas, mažina jų kiekį, taip pat apsunkina žvejybos kompanijų veiklą, nes Talino, Helsinkio ir kiti uostai žiemą užšąla.

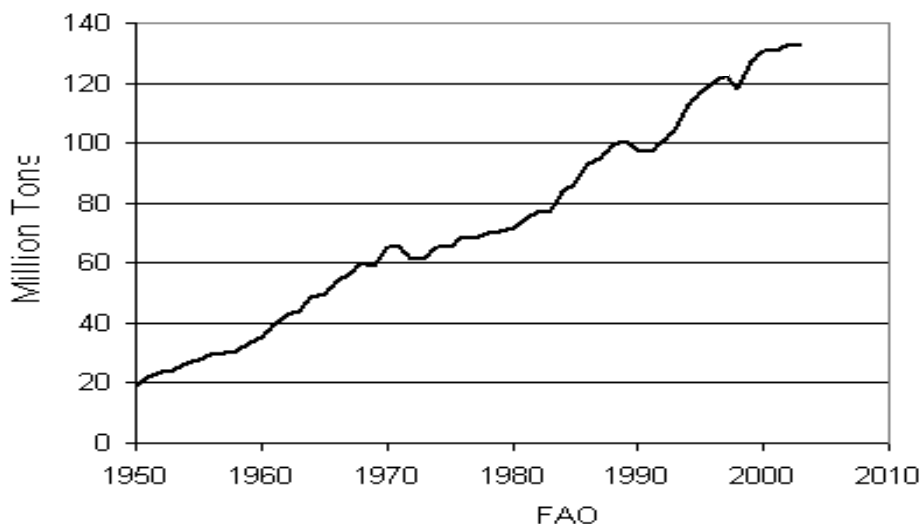
2. Teršalų išmetimo problema, kuri lemia didesnę žuvų mirštamumą ir nykimą.

IOPC [57] teigia, kad tanklaivių katastrofos, atliekų šalinimas vandenynuose anksčiau laikytas nerimta priežastimi, lemiančia žuvų išteklį nykimą, šiandien tapo itin aktualia problema. Kasdien į jūras ir vandenynus išmetama tonos cheminių atliekų, kurių tolesni irimo procesai lemia žuvų išteklį nykimą, migracijos procesus. Vietose, kuriose įvyko didelės naftą gabenančių tanklaivių katastrofos, nors ir jas išvalius, iki šiol yra sudėtingoje situacijoje. Žuvų ten mažai.

3. Pertekliniai žvejybos mastai, kvotinių susitarimų nevykdymas.

Pasaulyje sugaunamų žuvų kiekis pagal šiuo metu turimus išteklius viršija normas net 350 proc. [116]. Norint išsaugoti jūrų fauną, privalu mažinti žvejybos plotus tam, kad žuvų ištekliai

galėtų atsistatyti natūraliai, taip pat derėtų veisti žuvis ir skatinti panašias iniciatyvas. 1.2 pav. parodytas pagaminamos žuvų produkcijos kiekis nenumaldomai auga, didėjant jo suvartojimui (iš esmės žmonės ieško alternatyvos brangstantiems mėsos produktams ir keičia juos žuvimi, o tai skatina jos populiarėjimą). Kai kurios pramoninės žuvų rūšys (Aliaskos menkė, skumbrė) dažniausiai naudojamos perdirbimui, šiuo metu greitai nyksta.



1.2 pav. Augantys žuvų perdirbimo mastai pasaulyje [116]

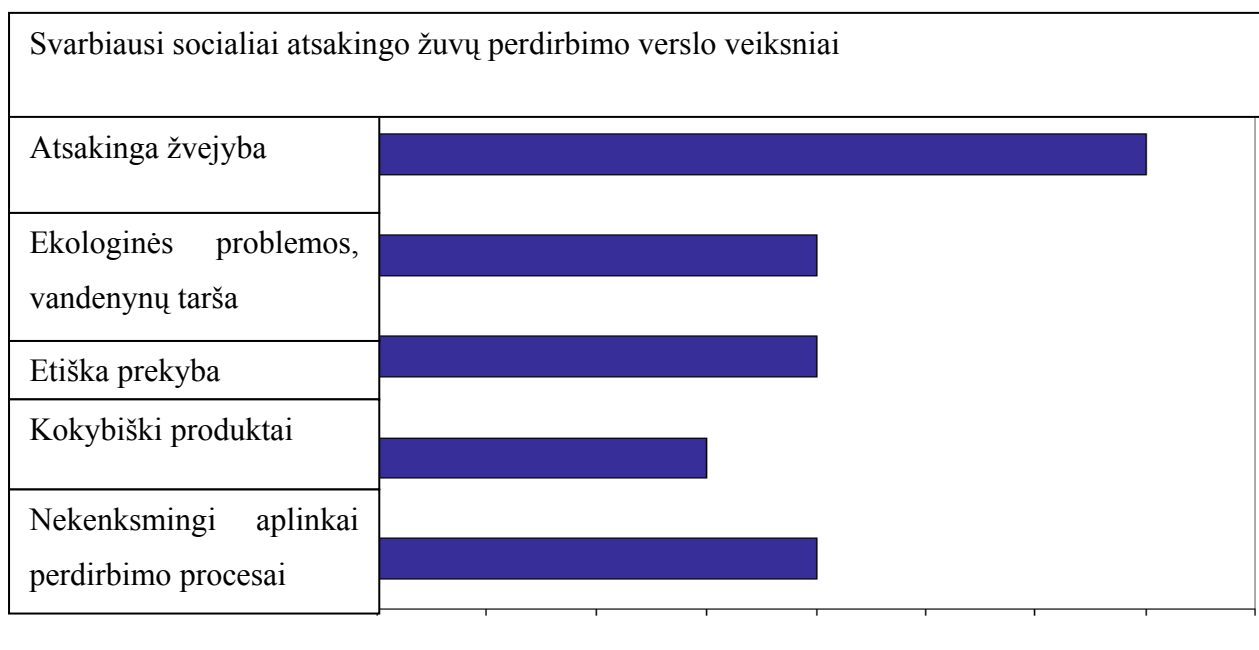
4. Nelegali žvejojba.

Organizacija „PEW Environment Group“ [23] nustatė, kad dėl nelegalios žvejos pasaulyje kasmet juodojoje rinkoje parduodama žuvų produktų, kurių bendra vertė sudaro 10 milijardų eurų. Nelegali žvejojba pasireiškia tuo, kad viršijamos išduotos tam tikrai šaliai arba žvejos bendrovei kvotos, žvejojama pažeidžiant reikalavimus (tarkim pasirinkus tinklus, kurių akutės dydis yra mažesnis nei nustatyta tuo sezonu, naudojant kitus žuvų svaiginimo elektra ir ėdalu metodus).

Nelegalios žvejos netiesioginiais tarpininkais tampa žuvų perdirbėjai, kurie superka žaliavas mažesnėmis kainomis norėdami sukurti dirbtinai konkurencingesnius produktus. Manoma, kad Baltijos jūroje nelegaliai sužvejojama maždaug 40 proc. visos rinkoje esančios menkės. Dėl nelegalios žvejos atsiranda ir tam tikrų socialinių problemų: žmonės netenka darbo uostų vietovėse, žvejos bendrovės sunkiau randa pirkėjų sugautai žuviai. Nustatyta, kad jei nelegali žvejojba pasaulyje toliau klestės, žuvų ištekliai pasaulyje visiškai galėtų išnykti iki 2020 m. Daugiausiai nelegalios žvejos atvejų užfiksuojama Šiaurės Afrikos krantuose, Geltonosios jūros regionuose ir regionuose aplink Aliaskos pusiasalį.

Organizacija RARE [23], tirianti įmonių socialinę atsakomybę pasauliniu mastu, nustatė, kad žuvų perdirbėjams svarbiausi 1.3 pav. pavaizduoti veiksniai. Tirtos aštuonios didžiausios Europos ir Amerikos žuvies perdirbimo kompanijos nurodė, kad joms svarbiausias veiksnys yra

atsakinga žvejyba ir jiems ne vis vien kaip gaunami gamybai reikalingi ištekliai. Įmonėms taip pat svarbus vandenyno klimatas, floros ir faunos būklė ir kokia technika yra žvejojamos žuvis. Tiesa, ekologines problemas pabrėžia tik keturios iš aštuonių kompanijų (kaip nurodė tyrimas, tai Danijos ir Norvegijos įmonės, kurios investuoja į didelius žuvų išteklių atkūrimui skirtus projektus, o JAV kompanijos nepabrėžė šito niuanso kaip svarbaus (tai paliudija ir konkretus pavyzdys, kad Aliaskos regione itin dažnai pasitaiko nelegalios žvejybos atvejų)).



1.3 pav. RARE tyrimas: žuvų perdirbėjų socialinė atsakomybė [23]

Dar vienas veiksnys, kurio buvimas netiesiogiai verčia žuvų išteklius mažėti yra žvejybos laivų skaičius, kuris pagal turimus žuvų išteklius yra per didelis kelis kartus. Anot organizacijos ICES [38] žuvų gaudymui skirtas laivynas sumažintas 3 proc., bet šis skaičius nėra pakankamas tam, kad žuvų sugavimai būtų apriboti. Daugiausiai iniciatyvų šioje srityje parodo Danijos ir Norvegijos žvejybos kompanijos, kuriose laivų skaičius buvo sumažintas atitinkamai 15 ir 21 proc., kuriamos naujos technologijos, mažinančios išmetamų teršalų kiekį, laivai tobulinami mažinant jų keliamąją galią ir krovos talpą. Pagrindinės ES rekomenduojamos priemonės, žuvų išteklių apsaugai, nurodytos 1.4 pav.



1.4 pav. ES rekomendacijos žuvų perdirbimo sektoriaus plėtrai [92]

Mažėjantys žuvų ištekliai pasauliniu mastu žuvų perdirbėjams kelia didžiausią nerimą. Deja, ne visi šį aspektą vertina kaip svarbų ir stengiasi naudotis šiandienine situacija maksimaliam pelnui gauti. Pavyzdžiui, Tolimųjų Rytų bendrovės sugaunamų žuvų kiekį padidino nors Tarptautiniame organizacijos „Ocean 2012“ susirinkime pačios pasirašė konvenciją, skatinančią jūrų floros ir faunos išsaugojimą (sužvejojamų žuvų kiekis ėmė didėti JAV ir ES sumažinus apribojimus ir higienos standartų išdavimo tvarką ir kai eksporto rinkos tapo laisvesnės ir atviresnės). Panašiai pasielgė JAV žvejai, padidinę nykstančios Aliaskos menkės ir Poliarinės skumbrės žvejybos apimtį šiauriniuose regionuose kaip atsaką augantiems žuvų sugavimams Rusijoje. Panašios „grobuoniškos“ iniciatyvos akivaizdžiai blogina gamtos būklę, o ateities kartoms gali tekti pamiršti žuvies skonį, jei jos ir toliau tęsis.

1.1.2. Tarptautinių organizacijų reglamentaciniai barjerai, susiję su gamtos apsauga

Tarptautinės žuvų perdirbėjus kontroliuojančios organizacijos turi didelės įtakos jų veiklai. Įvairūs apribojimai, rekomendacijos, mokslinio pobūdžio tiriamieji darbai ir kasmet pateikiamos ataskaitos, moksliniai straipsniai yra reikšmingą poveikį turinčios priemonės.

Tarptautinės žuvų perdirbėjus ir žvejybą kontroliuojančias organizacijas galima skirstyti į vyriausybinės ir nevyriausybinės (jos dažniausiai būna remiamos valstybių arba įsteigtos pačių perdirbėjų jų interesams ginti ar socialinių programų įgyvendinimui palengvinti).

Vyriausybinių organizacijų ir jų poveikis. „Eurofish“ [92] yra ES iniciatyva įsteigta organizacija, kurios pagrindinė funkcija yra žuvų perdirbėjų ir žuvininkystės sektoriaus sąjungoje reguliavimas. Verta paminėti, kad ji, sprendžiant globalias problemas, kuriant tarptautinius projektus, glaudžiai bendradarbiauja su kitomis pasauliniu mastu veikiančiomis organizacijomis. „Eurofish“ nutarimai ir nuostatos yra ne rekomendacinio, bet reglamentacinio pobūdžio, t. y. skelbiami potvarkiais ir įstatymais yra visuotinai privalomi visos ES mastu. „Eurofish“ teikiama statistinė informacija ES suinteresuotoms institucijoms yra viešai prieinama visiems rinkos dalyviams. Pagrindinės jos veiklos kryptys yra: išteklių apsaugos politika racionaliame žuvų išteklių ir žvejybos laivyno veiklos valdymui; kontrolės politika, siekiant efektyvaus ir suderinto taisyklių įgyvendinimo per intensyvesnę valstybių narių bendradarbiavimą; struktūrinė politika, teikiant finansinę paramą, siekiant išlaikyti pramonės konkurencingumą; išorinė politika, leidžianti Bendrijai būti aktyviai, valdant žuvų išteklius už jos vandenų ribų; valdymo politika, kuri užtikrina, kad dalininkai labiau bendradarbiautų formuojant Bendrąją žuvininkystės politiką.

Organizacija „Eurofish“ teikia rekomendacijas ir reglamentacinio pobūdžio nuostatas dėl kvotinių suvaržymų. 25 žvejybos inspektoriai lydi šalių inspektorius, kai šie vykdo kontrolės misijas ir dalyvauja priežiūros kampanijose atviroje jūroje. Jie glaudžiai bendradarbiauja su

licencijų ir kontrolės tarnyba, kur teisės ekspertai nagrinėja prašymus dėl žvejybos licencijų ir bendradarbiauja su valstybėmis narėmis įgyvendinant teisės aktus. Teisininkai prižiūri teisinius pasiūlymus ir nagrinėja valstybinę paramą žuvininkystės sektoriui. Jie taip pat inicijuoja teisinės procedūras prieš valstybes nares, nesilaikančias savo įsipareigojimų teisėsaugos srityje. Organizacija „Globefish“ veikia tarptautiniu mastu (žr. 1.5 pav.). Jos pagrindinė funkcija – prekybos žuvų produktais analizė ir nuoseklių ataskaitų pateikimas, žuvininkystės sektoriaus veiklos tyrimai, įvairūs su gamtosaugos klausimais susiję niuansai (organizacijoje dirba mokslininkai iš viso pasaulio, skelbiami aktualiausi straipsniai, organizuojamos mokslinės ekspedicijos). Lietuvoje žvejams išduodamų kvotų skaičių taip pat kontroliuoja pastaroji organizacija (verta paminėti, kad Lietuvoje dėl žuvų išteklių sumažėjimo ir netinkamos žvejybos technikos išduodamos kvotos žvejybai nėra visiškai išnaudojamos).

Organizacija „Globefish“ veikia ir kaip informacinio pobūdžio subjektas. Ji pateikia kiekvienos svarbesnės šalies, aktyviai plėtojančios žuvų perdirbimą, analizę, metinius duomenis.



1.5 pav. Organizacijos „Globefish“ veikla pasauliniu mastu [92]

Organizacija UFDSA [111] yra JAV ir Kanados žvejybos ir žuvų perdirbimo bendrovės kontroliuojantis subjektas. Joje nuolat pateikiami kasmetiniai kvotiniai reglamentai, organizuojami vandenynų moksliniai tyrimai aplinkiniuose krantuose. Ši organizacija itin glaudžiai bendradarbiauja su Pietų Amerikos vyriausybėmis dėl to, kad JAV žvejybos kompanijos steigia pakankamai daug žuvų perdirbimo ir žvejybos padalinių būtent šiame regione (labiausiai plėtojamas klasteris yra Peru, kuri pagal sugaunamų žuvų kiekį užima ketvirtą vietą pasaulyje (joje menki kvotiniai suvaržymai ir reglamentai), vandenyse). Organizacija FAO yra Jungtinių Tautų padalinys, reguliuojantis žuvų perdirbėjų ir žuvininkystės veiklą. Iš esmės jo nuostatos nėra reglamentacinio pobūdžio, bet rekomendacijos ir pasiūlymai turi didžiulę įtaką priimant įstatymus, susijusius su

žuvų perdirbimu. FAO [78] aktyviai bendradarbiauja su kitomis pasaulinio pobūdžio organizacijomis, vykdo mokslinę ir tiriamąją veiklą.

Nevyriausybinių organizacijų ir jų poveikis. ICES [38] yra įtakingiausia ir svarbiausia pasauliniu mastu veikianti žuvų perdirbėjus ir žvejybos sektorių analizuojanti organizacija. Ši organizacija padalinius turi visame pasaulyje, nuolat organizuoja mokslinius tyrimus, pateikia metines sektoriaus ataskaitas (manoma, kad būtent jos pateikiami duomenys tiksliausiai atspindi situaciją rinkoje). ICES iniciatyva organizuojami tarptautiniai šalių žemės ūkio ministerijų ir organizacijų suvažiavimai, kurių metu analizuojama gamtos būklė, siūlomos nuostatos ir kuriamos programos.

„Ocean 2012“ yra naujausia, bet tikrai ne mažiausią įtaką pasauliniu mastu turinti organizacija. Ši organizacija buvo įsteigta siekiant maksimaliai mažinti sugaunamą žuvų kiekį pasauliniu mastu [96]. Labiausiai jos susikūrimą paskatino besaikis Kinijos ir Indijos sugaunamų žuvų kiekio augimas. Kvotiniai apribojimai ten nėra laikomi svarbiu veiksmu, o milžiniškas žvejų skaičius itin apsunkina kontrolės mechanizmų efektyvumą. „Ocean 2012“ iniciatyva 2009 m. surengta konferencija, kurios pagrindinis tikslas – sugaunamo žuvų kiekio mažinimas (Susitarti dėl kiekio, kuris per 50 metų leistų atstatyti ankstesnius žuvų išteklius susitarti nepavyko, bet buvo pasiekta, kad Kinija ir Indija, Peru ir kiti svarbūs rinkos dalyviai akivaizdžiai prisidėtų prie žvejybos apimties sumažinimo. Buvo pasirašyta oficiali sutartis, kuriai pritarė visi konferencijoje dalyvavę nariai). Žinoma, pastarosios veikla nėra reglamentacinio poveikio, bet viešos akcijos, skleidžiama informacija ir agitacija stipriai paveikia žuvų perdirbėjų veiklą, skatina šalių vyriausybes imtis griežtesnės veiklos.

Organizacija „Fishsecretariat“ [135] yra Švedijoje savanorių mokslininkų ir studentų įsteigtas subjektas, kuris turi gana didelę įtaką kontroliuojant Skandinavijos ir kitų Europos regionų žvejų ir žuvų perdirbėjų veiklą. Remiami valstybės lėšomis jos nariai nuolat atlieka mokslinius tyrimus (paskutiniai jų susiję su Golfo srovės atšilimu, kuris lemia žuvų neršimo ir jų išteklių plotus Šiaurės Atlanto regione).

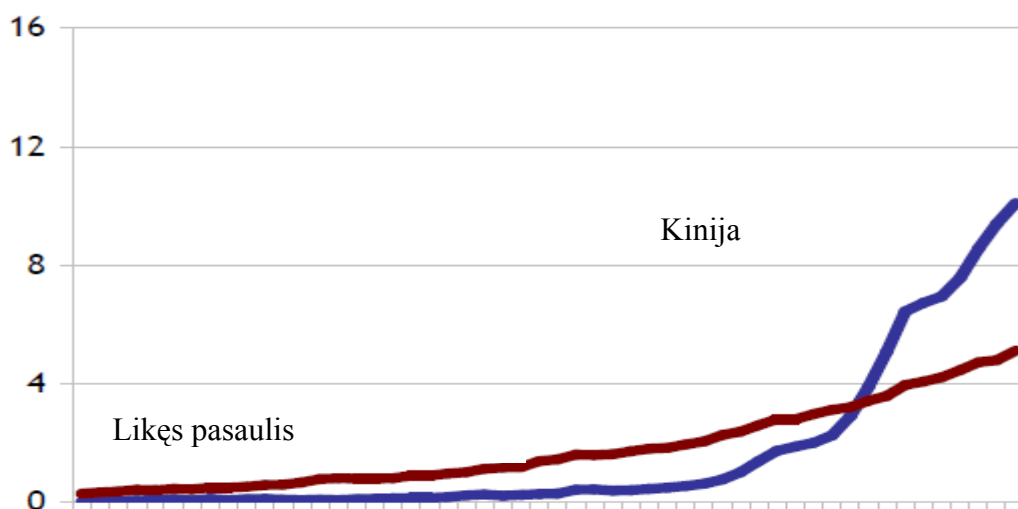
Žuvų perdirbėjus ir žvejybos kompanijas kontroliuojančios, prižiūrinčios, ribojančios organizacijos turi didžiulę įtaką siekiant pagrindinių tikslų. Šalių vyriausybės nuolat seka pagrindines organizacijų plėtros tendencijas, naudoja moksliniais tyrimais ir rekomendacijomis, kurios palengvina nutarimų priėmimą. Tokiu būdu pasiekama abipusė sinergija – organizacijų mokslinis darbas tampa lyg „paruoštuke“ šalių vyriausybėms priimant svarbius sprendimus. Dar vienas svarbus efektas, kurį sukelia tokio pobūdžio organizacijos, yra viešumas. Visuomenė taip pat jautriai reaguoja į oficialias socialines akcijas, reklamas internete, pateikiamą informaciją (tokiu būdu ribojamas žuvų produktų vartojimas). Žuvų perdirbėjų ir juos kontroliuojančių organizacijų sinergija taip pat egzistuoja. Nuolat bendradarbiaujama (išskyrus Tolimųjų Rytų valstybes) žuvų

perdirbimo srityje, kuriant naujas technologijas, organizuojant gamtosaugos projektus, t. y. organizacijos žuvų perdirbėjams pateikia nurodymus, koku būdu plėtoti veiklą nedarant žalos aplinkai.

1.1.3. Tolimųjų Rytų konkurencija ir plėtra

Tolimieji Rytai (Kinija, Japonija, Indija, Tailandas, Vietnamas, Kambodža ir kt.) visada vaidino svarbų vaidmenį pasaulinėje žuvų ir iš jų pagamintų produktų prekyboje. Pagal sugaunamų ir perdirbamų žuvų kiekį Japonijos, Kinijos ir Indijos rinkos nuolat užimdavo pirmąsias tris vietas, bet daugelis pagamintų prekių būdavo sunaudojamos vietos rinkose ir tik labai maža dalis jų būdavo eksportuojama. Per pastaruosius penkerius metus situacija iš esmės pasikeitė. ES ir JAV išaugus žuvų produktų suvartojimui, vietos gamintojai tapo nepajėgūs patenkinti padidėjusios paklausos. Tai iššaukė lauktas šių rinkų reakcijas. Anksčiau taikyti apribojimai buvo sumažinti, o tai automatiškai atvėrė kelią Tolimųjų Rytų perdirbėjams eksportuoti savo prekes [19].

Kinijos, Japonijos ir Indijos perdirbėjai turi itin palankias sąlygas savo produkcijai eksportuoti (žr. 1.6 pav.). Šiose rinkose nėra reguliuojamas sugaunamų žuvų kiekis (formalios kvotos retai laikomos rimtu teisiniu dokumentu), perdirbimo įmonės ir žuvų tiekėjai dažniausiai jungiasi į bendrus vienetų, sukurdami savotiškus klasterius ir taip uždarydami vertės kūrimo grandinę. Tolimųjų Rytų perdirbėjai šiuo metu vis aktyviau taiko jau ne netiesioginio, bet tiesioginio eksporto modelius, steigiamos nuosavos prekybos atstovybės ir prekybos biurai, samdomi profesionalai, galintys optimaliai parduoti jų produktus kitose šalyse. Verta paminėti, kad Kinija vis aktyviau ėmė investuoti į Peru ir Pietų Amerikos žuvų perdirbimo sektorių [98]. Ten steigiami gamybos padaliniai, aktyviai bendraujama su vietos žvejybos ir kitomis perdirbimo kompanijomis.



1.6 pav. Kinijos žuvų produktų eksportas, milijonais tonų [98]

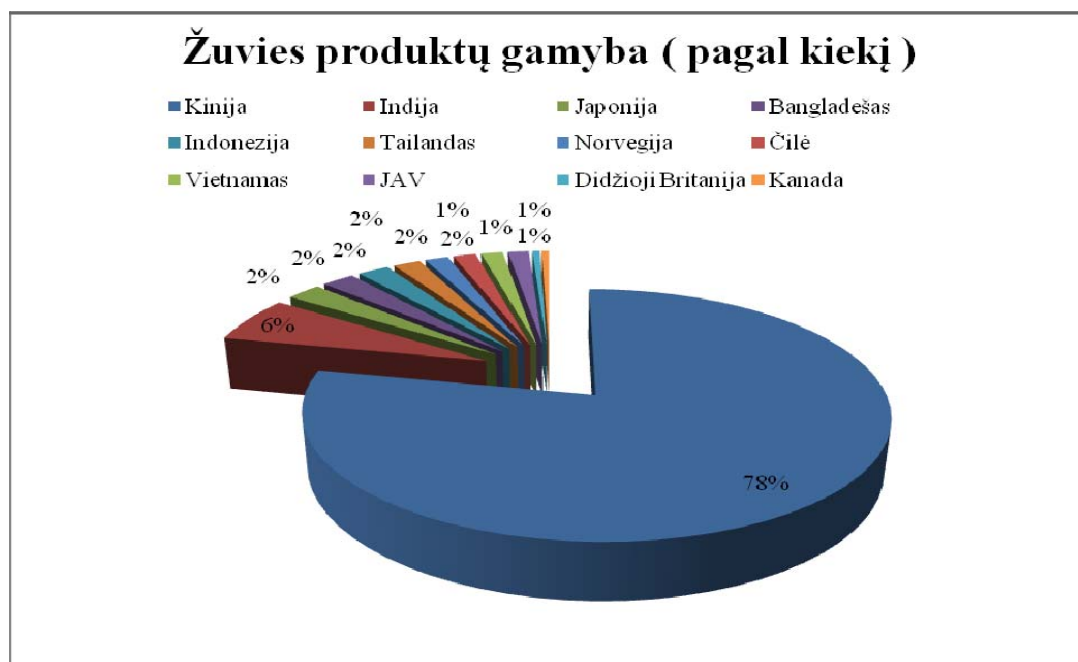
Kalbant apie Tolimųjų Rytų perdirbėjų įtaką ES ir JAV gamintojams, verta išskirti šiuos pagrindinius niuansus:

1. Tolimųjų Rytų gamintojai nevaržomai (jei yra įsigyti higienos ir kokybės standartus atitinkantys dokumentai) gali eksportuoti savo prekes į ES ir JAV rinkas.

2. Tolimųjų Rytų perdirbėjai gali pasiūlyti mažesnes nei vietos gamintojai kainas dėl anksčiau minėtų veiksnių, o logistikos sąnaudos, nors pervežimo atstumas ir yra milžiniškas, nėra didelės (vidutiniškai vieno konteinerio, galinčio palaikyti -18° C temperatūrą iš Kinijos iki Roterdamo ar Amsterdamo uostų galima atsigabenti už 800 JAV dolerių).

3. Tolimųjų Rytų vežėjai turi sukūrę gana efektyvų platinimo tinklą ES ir JAV rinkose, kuris jiems leidžia optimaliai pritaikyti savo produktus kitose rinkose.

Dėl šitų pagrindinių veiksnių ES ir JAV žuvų perdirbėjai vis sunkiau parduoda savo produktus (žuvų produktų gamyba pasauliniu mastu parodyta 1.7 pav.), yra priversti nenatūraliai mažinti kainas, o šiuo metu pasitaiko vis daugiau atvejų, kai blogėja kokybė, o natūralią žuvį keičia įvairūs maisto pakaitalai ir priedai.



1.7 pav. Žuvų produktų gamyba pasaulyje [52]

Netolimoje ateityje griežtėjant žuvų perdirbėjus ribojantiems įstatymams ir mažėjant sužvejojamų žuvų kiekiui vidaus vandenyse, galima tikėtis, kad Tolimųjų Rytų žuvų produktai vis aktyviau skverbsis į ES ir JAV rinkas. Žinoma, vartotojams toks reiškinys duoda daugiau teigiamų nei neigiamų efektų (didesnis pasirinkimas ir įvairesni žuvų produktai, dėl išaugusios konkurencijos sumažėjusios žuvų produktų kainos), bet vietos gamintojai turės atidžiai peržiūrėti turimas strategijas norėdami tęsti ir plėtoti verslus.

1.1.4. Pasaulinės krizės efektas (ekonominiai ir socialiniai niuansai)

Tarptautinis valiutos fondas (TVF) pasaulio finansinio stabilumo ataskaitoje pareiškė, kad pasaulinė kredito krizė, prasidėjusi 2008 m. JAV antrarūšių būsto paskolų segmente, bus viena brangiausių pasaulio ekonomikai per visą jos istoriją [113]. Praktiškai viso pasaulio bankai ir kitos finansų institucijos daugiau ar mažiau nukentėjo ir patyrė nuostolių. Ypač tai pajuto daug investavę JAV subjektai. Pavyzdžiui, viena iš aktyviausių ir stipriausių žuvų perdirbimo sektorių ir senas žvejybos tradicijas turinti valstybė Islandija patyrė visišką valstybės bankrotą, o tokios šalys kaip Rusija ir JAV pirmosios pasisiūlė teikti finansinę paramą, norėdamos sustiprinti savo interesus naujoje rinkoje, valdant tam tikras finansų ir pramonės šalis [7]. Žuvų perdirbimo kompanijas, jų projektus, susijusius su eksporto plėtra ir tarptautine invazija, internacionalizavimo procesais tarptautinė krizė taip pat paveikė. Numatyti projektai buvo atidėti geresniems laikams, o vykdomi dalinai atidėti kol ekonominė situacija rinkose pagerės.

Kaip teigia ES žuvų perdirbėjų veiklą analizuojantis tinklalapis „FishSite“ [19], ES parama analizuojamam sektoriui palyginus su numatytais 2008 m. sumažėjo maždaug 30 proc., buvo išsamiau ištirta situacija ir apkarpytas biudžetas padalintas pačioms silpniausioms sektoriaus įmonėms ir klasteriams.

Japonijoje žuvų perdirbėjai taip pat patyrė tam tikrų sunkumų. Šioje šalyje dėl pasaulinės krizės kreditų išdavimo tvarka tapo itin sudėtinga, projektų įgyvendinimas labiau komplikuočius, o geros kokybės ir brangesnius žuvų produktus vartotojai dažniau keičia mėsos gaminiais arba pigesnėmis prekėmis iš kaimyninės Kinijos rinkos [114].

Kinijoje paskolų išdavimas taip pat nėra itin stabilus (ypač kalbant apie komercinius bankus, nors daugelį finansų sektoriaus subjektų šalyje labiau ar mažiau kontroliuoja valstybės institucijos). Dėl milžiniškų sukauptų JAV dolerių atsargų šaliai artimiausiu metu taip pat prognozuojamas didžiulis ekonominis nuosmukis, susijęs su valiutos nuvertėjimu [97].

JAV žuvų perdirbėjai taip pat turi rimtų problemų gaunant paskolas. Tiesa, šioje rinkoje galima pasinaudoti krizės laikotarpiu išaugusio nedarbo mastais, kas palengvina personalo verbavimo procesus ir akivaizdžiai mažina jo kainą.

Krizės metu išryškėjo vienas Tolimųjų Rytų perdirbėjams naudingas fenomenas – pigesnių žuvų produktų populiarumas ir jų pardavimai pradėjo didėti. Tokiu būdu ES ir JAV žuvų perdirbėjams situacija rinkoje dar labiau pasunkėjo, o Kinijos, Indijos ir Japonijos (JAV rinkoje) žuvų produktai užplūdo rinkas.

Pasaulinė krizė sukėlė ir tam tikrus socialinius neigiamus ir teigiamus padarinius. Prie teigiamų padarinių priskirtini tai, kad dėl sumažėjusio visuminio vartojimo rinkoje vis dažniau ėmė

raštis įvairesnių žuvų produktų (Tolimųjų Rytų), o jų kainos dėl didelės konkurencijos akivaizdžiai sumažėjo. Tai iš esmės mažina vartotojų išlaidas ir jų pasiskirstymą.

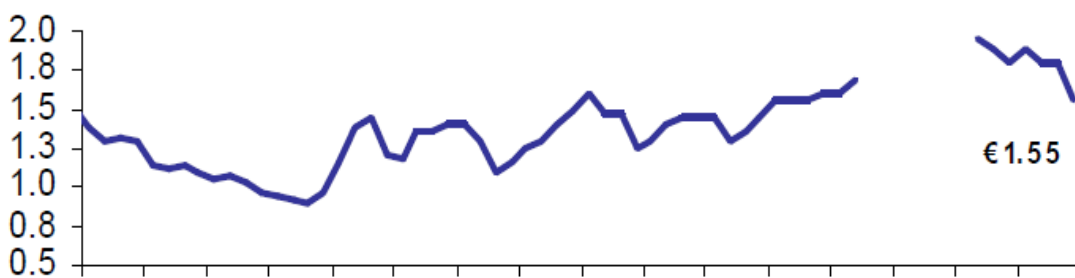
Žinoma, neigiamų padarinių yra nepalyginamai daugiau. Pirmiausia rinkoje itin stipriai išaugo nedarbo mastai. Besivystančios ir pereinamosios ekonomikos šalyse, pavyzdžiui, Lietuvoje, Latvijoje, Estijoje, kuriose nedarbas viršija 20 proc. ribą, arba Afrikos šalyse, kuriose sumažėjus užsienio investicijų srautui ėmė didėti nedarbas, pradėti projektai yra iššaldomi, o juose dirbantys žmonės nebereikalingi. Ypač stipriai nedarbo problema paveikė JAV rinkas. Kinijoje ir Indijoje šis fenomenas nėra itin aktualus, nes pigios prekės vis dar yra populiarios, o vartojimo mastai pakankamai dideli (turimas omenyje vietinis suvartojimas).

Be nedarbo, verta paminėti ir sumažėjusius vartojimo mastus. Pavyzdžiui, žuvų produktai perkami daug pasyviau net kainoms akivaizdžiai sumažėjus, nes žmonės keičia pirkimo įpročius, daugiau taupo, pinigų paskirsto kitoms, pačioms būtiniausiomis prekėms. 1.8 pav. parodytos Aliaskos menkės produktų kainos ir jų kritimo tendencijos iki 2009 m.



1.8 pav. Aliaskos menkės kainos iki 2009 m. [92]

1.9 pav. parodytos Geltonojo tuno produktų kainos ir jų kritimo tendencijos iki 2009 m.

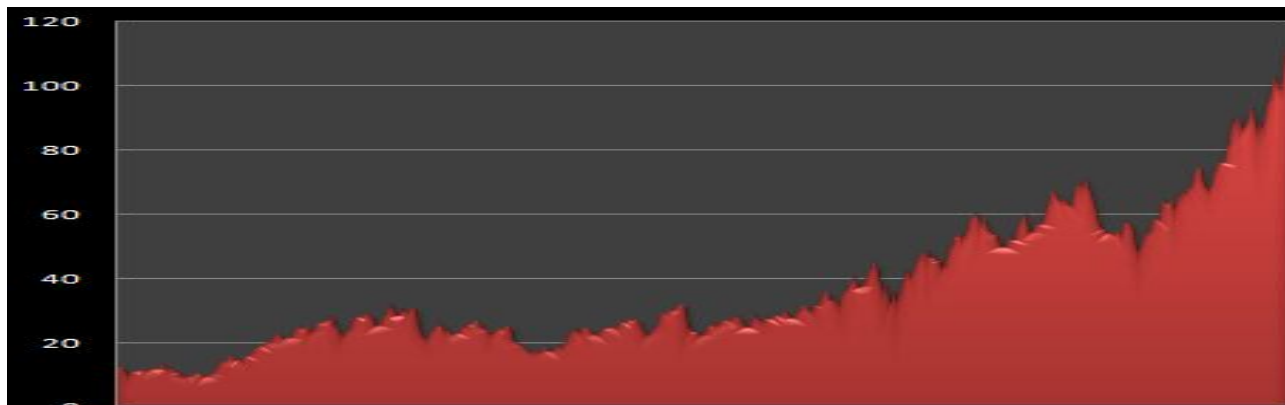


1.9 pav. Geltonojo tuno kainos iki 2009 m. [92]

Pasaulinė krizė ir jos padariniai itin stipriai paveikė žuvų perdirbimo sektorių, o tam, kad būtų galima pasiekti ankstesnę gamybos ir prekybos apimtį, reikės keleto metų. Taip pat bus būtinas eksporto strategijos peržiūrėjimas, nes naujai besiformuojančios rinkos sąlygos formuoja kitokias verslo ir jo plėtros sąlygas globalioje ekonomikoje.

1.1.5. Energetinių išteklių kainų pokyčių padariniai

Energetinių išteklių kainų svyravimai turi didžiulę reikšmę eksportuojant žuvų produktus. Eksportas parodo, kad esminiu veiksniu tampa produkcijos transportavimas. Be to, kad pervežimo ir transportavimo kainos (sausumos – sunkvežimiais ar traukiniais, jūrų, oro transportu) pasauliniu mastu didėja ne vien dėl kuro kainų didėjimo (tai lemia ir kelių mokesčiai, bankų kreditų išdavimo sąlygos, valstybiniai suvaržymai, susiję su leidimų išdavimu ir kt.) jų pokyčius ypač lemia ir dyzelinio kuro ir benzino tarifai. Anot D. van Seeko [128], kuro kainos (jei turimas nuosavas transportas produkcijai pervežti) ypač aktualios, kai pervežami mažos kainos produktai. Pavyzdžiui, transportuojant -18°C temperatūros surimi krabų lazdeles, kuro kainų kilimas 10 proc. ir daugiau, akivaizdžiai sumažins gaunamą pelną, jei transportavimo sąnaudos pagal suderėtas Incoterms sąlygas priklauso produkcijos siuntėjui (UAB „Vici Group“ dažniausiai produkciją pirkejams tiekia savo šaldytuvais). Ypač tai tampa aktualu, kai transportavimo atstumas yra didelis, o kirsti reikia šalis, kuriose dyzelinio kuro kainos itin didelės. Vakarų Europoje taikoma direktyva, leidžianti į šalį įvežti ne daugiau nei 200 l dyzelinio kuro bake ir taip stengiamasi sudaryti lygias konkurencines sąlygas visų šalių degalinėms parduoti degalus lygiomis teisėmis. Tai ypač aktualus veiksnys, kai nėra galimybės pasinaudoti alternatyvaus transporto privalumais (pavyzdžiui, iki šiol komplikotas geležinkelių transporto naudojimas, nes Posovietinėse valstybėse ir „senosiose“ Vakarų Europos valstybėse skiriasi atstumas tarp geležinkelio bėgių). 1.10 pav. parodytas naftos kainų kitimas per pastaruosius 15 metų iki 2009 m.



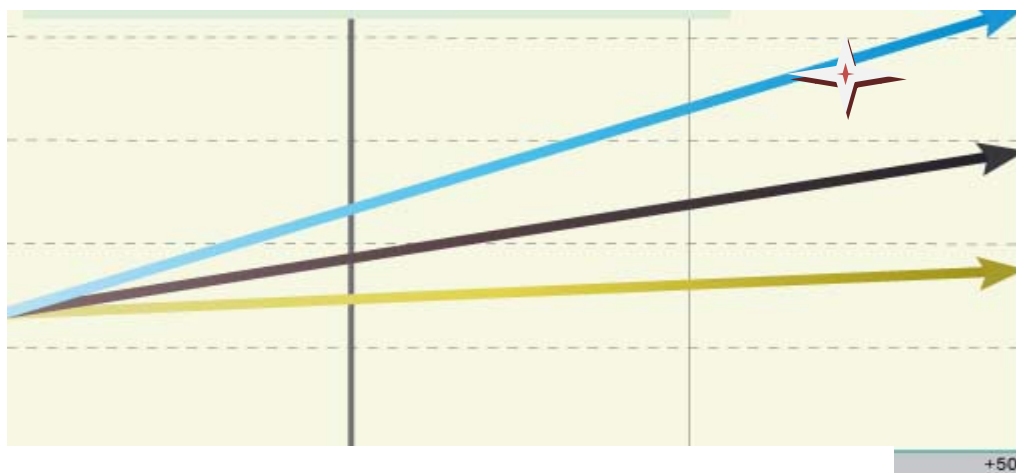
1.10 pav. Naftos kainų kilimas doleriais už barelį iki 2009 m. [128]

Kaip matyti, kainos pakilo net 500 proc. ir daugiau. Tai lėmė mažėjantys naftos išgavimai ir įvairūs kariniai konfliktai naftą eksportuojančiuose regionuose, Rusijos ir JAV aktyvus kišimasis į naftos kainų reguliavimą tarptautiniu mastu.

Kalbant apie energetinių išteklių kainas, verta paminėti ir tai, kad produkcijos kainoms didelę įtaką turi ir elektros bei dujų kainų pokyčiai. Suomijos mokslininkai atliko tyrimus, kuriais siekta nustatyti, kaip dujų, anglies ir branduolinio kuro (pagrindiniai ištekliai, kurie naudojami

gaminant elektros energiją) kainų pokyčiai lemia elektros kainų pokyčius pasauliniu mastu. Gauti rezultatai išties stulbinantys [128]. Kylančios dujų kainos elektros kainas padidino 50 proc., anglies – 25 proc., o dujų – 15 proc. Turint omenyje, kad praktiškai kiekvienoje modernioje gamykloje paskutiniu metu žmogiškuosius išteklius vis labiau keičia technologijos ir įrengimai, verta pasakyti, kad tokie dideli elektros energijos kainų pokyčiai akivaizdžiai lemia ir produkcijos gamybos sąnaudas, o galiausiai ir vieneto savikainą (tiesioginių sąnaudų augimas), t. y. lemia tiesioginių išlaidų didėjimą.

Energetinių išteklių ir kuro kainų skirtumai itin stipriai veikia žuvų perdirbimo sektorių ir žvejybos bendroves (žr. 1.11 pav.).



1.11 pav. Dujų (melsva), anglies (rusva) ir branduolinio kuro (geltona) kainų augimo įtaka elektros kainoms iki 2009 m. [128]

Įvertinus anksčiau analizuotas problemas, kurių vienos svarbesnių yra Tolimųjų Rytų grėsmė ir nykstantys žuvų ištekliai pasauliniu mastu, šiandien itin aktualu maksimaliai mažinti suvartojamos energijos produkcijai ir transportavimui kiekį, pasirinkti optimalias gamybos sistemas, subalansuotai naudoti žmogiškuosius išteklius ir naujas technologijas.

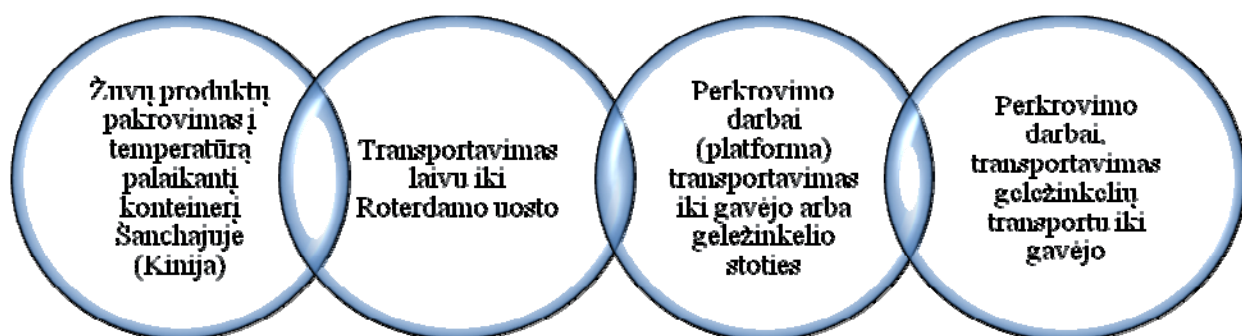
1.1.6. Tarptautinių pervežimų sektoriaus svyravimai

Efektyvi logistika yra vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių eksporto sėkmę. Tik optimaliai paskirsčius krovinių srautus tarp skirtingose šalyse esančių gamybos padalinių įmanomas racionalus lėšų paskirstymas ir pelninga veikla. Itin svarbi logistika tapo po to, kai žuvų perdirbėjai savo produktus ėmė platinti ne vien savoje ir kaimyninėse šalyse, bet ir tolimesnėse rinkose. Tai leidžia operatyvesnės transportavimo procedūros, laisvėjanti valstybių politika (ES, NAFTA, 4 Tigris blokuose transportas nėra tikrinamas pasienyje, o tai itin svarbu vežant tikslios temperatūros reikalaujančius produktus).

Pervežimų sektorius plėtojasi ir technologiniu pobūdžiu. Kalbant apie žuvų produktų pervežimus, verta paminėti šias rinkoje pasirodžiusias naujienas [119]: anksčiau naudoti šaldytuvai, kurių temperatūra buvo palaikoma vien tik vilkiko variklio energijos, dabar keičiami daug efektyvesniais ir saugesniais automatinio temperatūros palaikymo mechanizmais aprūpinta technika, atsirado užuolaidinės puspriekabės, kuriose įmanoma palaikyti temperatūrą (užuolaidinės puspriekabės daug efektyvesnės, kai norima pakrauti didesnę produkcijos kiekį per kuo trumpesnę laiką) [117].

Kalbant apie žuvų perdirbimo sektorių, verta paminėti, kad atsirado daug naujovių, kurios padeda pagreitinti produkcijos pervežimo procesus. Praktiškai kiekviena didesnė transporto ar krovos kompanija dabar turi nuosavus prekių sandėliavimo terminalus, kuriuose prekės laikomos iki perkrovimo darbų pradžios arba iki tol, kol transportavimo metodas bus keičiamas. Šiuo metu žuvų produktų vežimui itin plačiai naudojami multimodalieji logistikos ir transportavimo metodai.

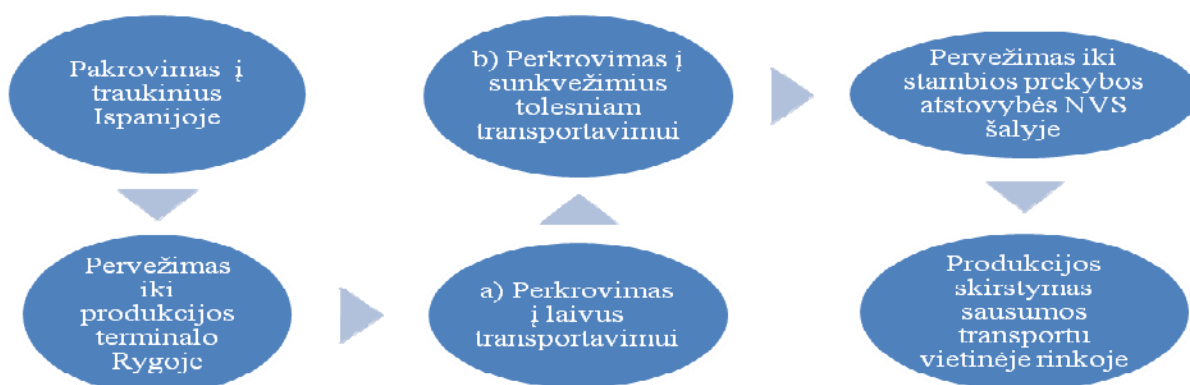
Krovinio vežimo schema iš Tolimųjų Rytų į ES rinkas pavaizduota 1.12 pav.



1.12 pav. Multimodalusis pervežimas Tolimieji Rytai – ES [sudaryta autoriaus]

Kaip matyti iš pateiktos schemos, kol pasiekiamas pirkėjas produkcijai vežti naudojamos skirtingos transporto priemonės. Iš esmės galima teigti, kad transportavimo darbai tuo dar nesibaigia, nes gavėju dažniausiai būna stambi prekybos atstovybė, turinti nuosavus sandėlius ir prekybos terminalus, iš kurių produkcija vėliau skirstoma po atskiras parduotuves ir prekybos tinklus.

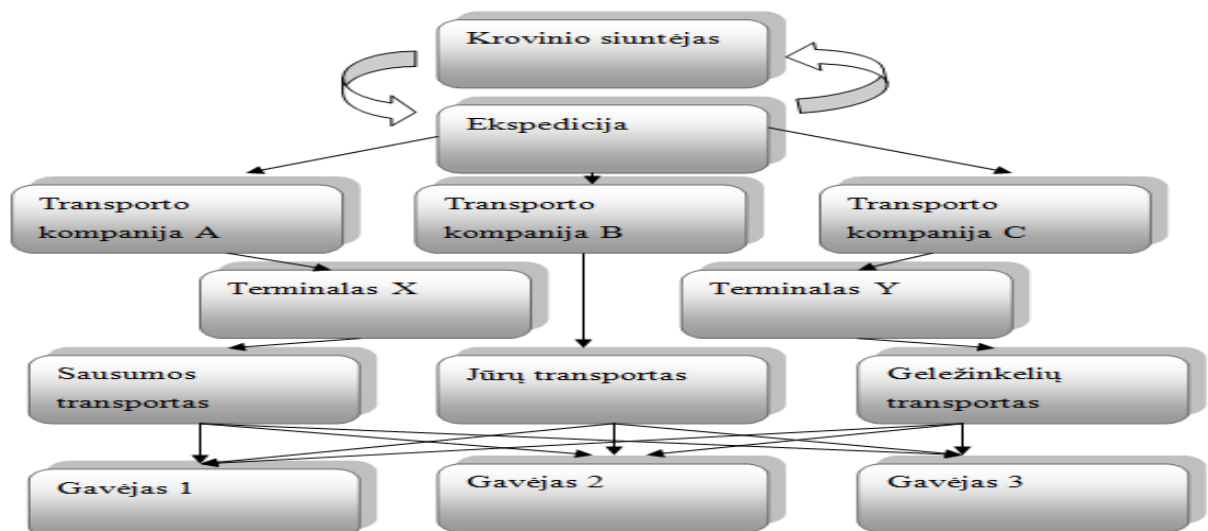
Krovinio vežimo schema iš ES į NVS rinkas pavaizduota 1.13 pav.



1.13 pav. Multimodalusis pervežimas ES – NVS [sudaryta autoriaus]

Žinoma pervežimų ir transportavimo sektoriaus svyravimai ne visada sukelia vien teigiamą efektą plėtojant žuvų produktų eksportą (turimos omenyje inovacijos ir multimodaliųjų pervežimų panaudojimas), bet ir kai kuriuos neigiamus efektus. Visų pirma tai didėjančios transportavimo sąnaudos [76]. Transporto kainos itin padidėjo šalims ėmus taikyti griežtus apribojimus gamtos teršimo srityje ir kelių apsaugoje [1]. Daugelyje jų naudojami dideli mokesčiai norint kirsti tam tikras teritorijas, pervažiuojant tiltus ar viadukus. Pavyzdžiui, norint pasiekti Kopenhagą reikia kirsti du didžiulius tiltus, o vežimo per juos mokestis yra toks pats kaip ir kelto kaina iš Vokietijos [118]. Pervežimų sektorių varžo ir tam tikri leidimų išdavimo mechanizmai [73]. Pavyzdžiui, itin svarbus TIR (krovinio draudimas) išdavimas ir jo tvarka, ypač dirbant su NVS šalimis ir Artimųjų Rytų valstybėmis. Taip pat itin svarbus niuansas daugiašalių leidimų (CEMT), leidžiančių pervežti prekes kelis kartus (iškrovimas ir transportavimas iš tranzitinės šalies į trečiąsias), gavimas. Pervežimų sektoriaus svyravimus lemia ir dideli mokesčiai ir papildomi valstybių reikalavimai, susiję su gamtos saugos niuansais.

ES gali važinėti tik EURO 3 standartą atitinkantys sunkvežimiai ir puspriekabės [1]. Taip pat itin svarbus šalių požiūris į kelių apsaugą. Pavyzdžiui, skirtingose šalyse nevienodai žiūrima į maksimalaus krovinio svorio ribojimus. Tarkime Vengrija, Rumunija ir Bulgarija, priešingai nei visa likusi ES, nustatė maksimalų 20,5 t krovinio svorį. Jei krovinio gavėjas yra iš Balkanų šalių, Slovėnijos, Turkijos ar Graikijos anksčiau nurodytų valstybių tranzitas bus neišvengiamas, o jose negalimas maksimalus 24 t svoris. Tokiu būdu automatiškai mažėja vienu metu pervežamos produkcijos kiekis, o tai padidina vieneto savikainą ir mažina pelną. Itin daug sunkumų sukelia ir geležinkelio transporto paslaugų užsakymas, kuris yra ne vien brangus, bet ir tik didelių kompanijų naudojamas. Dažniausiai geležinkelių transporto paslaugas parduoda tiesiogines sutartis su valstybiniais vežėjais turinčios ekspedicinės įmonės (veiklos schema nurodyta 1.14 pav.), o tai automatiškai didina pervežimo kainas (maždaug 20 proc.).



1.14 pav. Ekspedicijos veikimo schema pervežant žuvų produktus [sudaryta autoriaus]

Pastaruoju metu itin populiarios tapo ekspedicinių kompanijų paslaugos, kurios iš esmės yra kaip rišamoji grandis organizuojant transportą tarp krovinio siuntėjo ir gavėjo. Žinoma, pervežimo kaina tokiu atveju kyla, bet stambi kompanija visada turi pakankamą transporto kiekį tiksliu laiku, o kontrolė sukoncentruota viename taške.

Kaip matyti iš pateiktos schemos (1.14 pav.), žuvų produktų vežimas naudojant ekspedicines paslaugas žymiai pagreitina pervežimo procesus, tokiu būdu palengvinamas produkcijos eksportavimas, pervežimo procesai tampa sklandesni, prekės laiku pasiekia pirkėjus, o produkcijos perviršio nebūtina laikyti savo sandėliuose, nes galima pasinaudoti ekspedicijos įmonės turimais terminalais.

Transporto sektoriaus svyravimai turi didžiulį poveikį plėtojant ir kuriant eksporto programas. Nuolat keičiantis situacijai šiame dinamiškame sektoriuje būtina atidžiai apskaičiuoti su transportu ir transportavimu susijusias sąnaudas, pasirinkti stiprų partnerį ir sukurti subalansuotas logistikos sistemas.

1.2. Mikroekonominio pobūdžio aspektai, apsunkinantys žuvų produktų eksportą

1.2.1 Inovacijų stoka plėtojant eksportu paremtą žuvų perdirbimo verslą

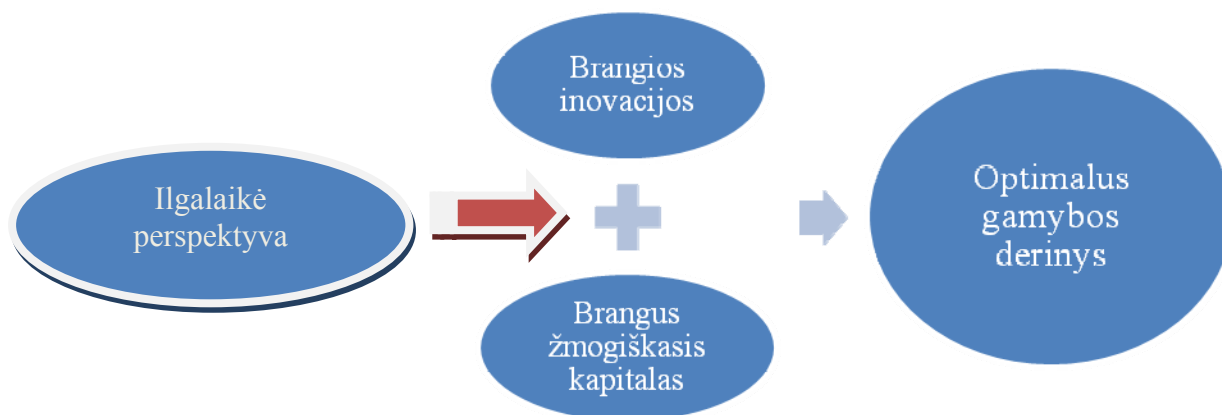
Plėtojant žuvų perdirbimo verslą naujausi technologiniai sprendimai ir optimalios naujų įrengimų komunikacijos subalansuoja gamybos procesus ir padeda sutaupyti lėšų. Ilgalaikės investicijos, kurios paprastai būna pakankamai brangios (surimi produktų pjaustymo mašina kainuoja maždaug 700 000 eurų, o ji yra tik viena iš gamybos linijos ceche dalių), laikui bėgant dažniausiai atsiperka ir akivaizdžiai sumažina produkcijos vieneto savikainą.

Vakarų Europos bendrovės kasmet dalyvauja naujausių techninių naujovių plėtojant žuvų perdirbimo verslą parodose, kuriose ne tik pasisemia naujų idėjų gamybai tobulinti, bet ir keičiasi turima informacija ir žiniomis kuriant ar tobulinant vienus ar kitus įrenginius [49]. Žuvų perdirbimo kompanijoms inovacijas siūlančios kompanijos ne tik pasiūlo naujausius ir technologiniu požiūriu moderniausius gaminius, bet ir padeda įvertinti turimus gamybos pajėgumus, parinkti strategiškai parankiausią sprendimą, suprojektuoja (reikalui esant su tam tikromis originaliomis specifikacijomis) ir įdiegia pageidautinas technologijas.

Išsivysčiusių šalių žuvų perdirbėjai, siekdami maksimaliai sumažinti žmogiškųjų išteklių poreikį gamyboje, naudoja modernias technologijas (priešingai nei Kinija, kurioje daug pigiau ir paprasčiau pasamdyti didesnę žmonių kiekį vienam ar kitam pigiam darbui atlikti). Tokiu būdu stengiamasi mažinti produkcijos vieneto gamybos savikainą ir optimizuoti gamybą [102]. Žinoma, naujausių technologijų naudojimas susijęs su didesnių energetinių išteklių (elektros arba dujų)

sunaudojimu. Turint omenyje, kad šiandien energijos išteklių kainos (mažėjant jų ištekliams pasauliniu mastu) akivaizdžiai auga, verta paminėti, kad žuvų perdirbimo kompanijos turi pasirinkti tokį žmogiškųjų išteklių ir naujausių technologijų santykį, kuris garantuotų mažiausias sąnaudas. Tokie sprendimai reikalauja ir tam tikros derinimo strategijos su ilga gamybos perspektyva, nes tiek vieno, tiek kito parametro keitimas (didinimas ar mažinimas) bus komplikuoatas.

Inovacijų ir žmogiškojo kapitalo optimalaus derinio parinkimas nurodytas 1.15 pav.



1.15 pav. Inovacijų ir žmogiškojo kapitalo derinio parinkimas [sudaryta autoriaus]

Kaip matyti 1.15 pav., pasirenkant optimalų inovacijų ir žmogiškojo kapitalo derinį, būtina įvertinti ilgalaikės perspektyvos parametą ir galimus rinkos svyravimus ateityje.

Kalbant apie inovacijas verta paminėti ir ne vien su technologija susijusias naujoves. Dar vienas neseniai atsiradęs reiškinys, kurį didžiaja dalimi lėmė mažėjančių žuvų išteklių problema, yra maisto papildų, skonių ir dažiklių naudojimas. Stingant natūralių žuvų išteklių, žuvis yra pakeičiamos krakmolo pagrindo pakaitalais, papildant juos skoniais ir kitais konservantais. Žinoma, tokiu būdu sutaupoma pinigų ir pailginama produkto galiojimo trukmė, bet jo energetinė vertė akivaizdžiai sumažėja, o vartotojams pateikiamas ne visada sveikatai rekomenduotinas cheminių priedų kiekis [109].

Šiuolaikinės žuvų perdirbimo kompanijos naudoja efektyvius metodus ir technologijas gerindamos gamybos procesus. Lietuva ir Pabaltijo valstybės turėtų sekti Vakarų Europos valstybių pavyzdžiu ir investuoti į gamybos optimizavimo ir modernizacijos procesus. Žinoma, dažnai kyla su finansine parama susiję klausimai, bet šiandien atsivėrusios galimybės pasinaudoti 2009–2013 m. ES suteikta parama žuvininkystės ir žuvų perdirbimo sektoriui turėtų būti papildomu akstinu tobulinti veiklą.

Lietuvos perdirbėjai dažnai bijo investuoti į gamybos tobulinimą manydami, kad vietos rinka jau yra perpildyta, o eksporto galimybės labai ribotos. Tai yra klaidingas požiūris, nes pastaruoju metu vis aktualesne tapo žuvų produktų nepakankamumo bendrijos viduje problema, o šiuo metu galima pasinaudoti atsiradusia galimybe eksportui pradėti.

Modernių technologijų naudojimas palengvina tarptautinių sertifikatų gavimo tvarką (pavyzdžiui, UAB „Vici Group“ ėmus naudoti moderniąsias Japonijos pavyzdžiu įdiegtas technologijas, buvo gauti ICES, „Mondopescas“ ir „Asdas“ sertifikatai, kurie dar labiau padidino eksporto apimtį į Prancūzijos, Ispanijos ir Didžiosios Britanijos rinkas). Inovacijų naudojimas ir verslų perkėlimas į pigesnę darbo jėgą pasižyminčias rinkas kartu su kitais strateginiais sprendimais sudaro pagrindą Vakarų Europos ir Šiaurės Amerikos perdirbėjams efektyviai sumažinti produkcijos savikainą ir konkuruoti su iš Tolimųjų Rytų ateinančiais produktais. Tokiu būdu žymaus prekės ženklo produkcija parduodama pigiau, o rinkos dalis išlaikoma.

Modernių technologijų ir inovacijų panaudojimas leidžia efektyviai sujungti žvejybos ir žuvų perdirbimo procesus [131]. Pavyzdžiui, Norvegijos, Rusijos ir Peru pakrantėse žvejybos laivuose taupant laiką ir išteklius žuvų produktų gamybos procesai vykdomi pačiame laive, t. y. sugaunamos žuvys iš karto perdirbamos į gatavus produktus arba ruošinius tolesnei gamybai. Tokiu būdu akivaizdžiai sumažėja gamybos savikaina, išauga operatyvumas, gerėja produkcijos kokybė (dažnai naudojama surimi gamybos laive ir žuvų nukaulinimo ir nuriebalinimo procedūros). Tokiu būdu produkcijos ruošiniai arba pusfabrikačiai tiekiami į ant kranto esančias gamyklas fasuoti, toliau apdirbti arba kraunami tiesiai į transporto priemones pervežti ir naudoti.

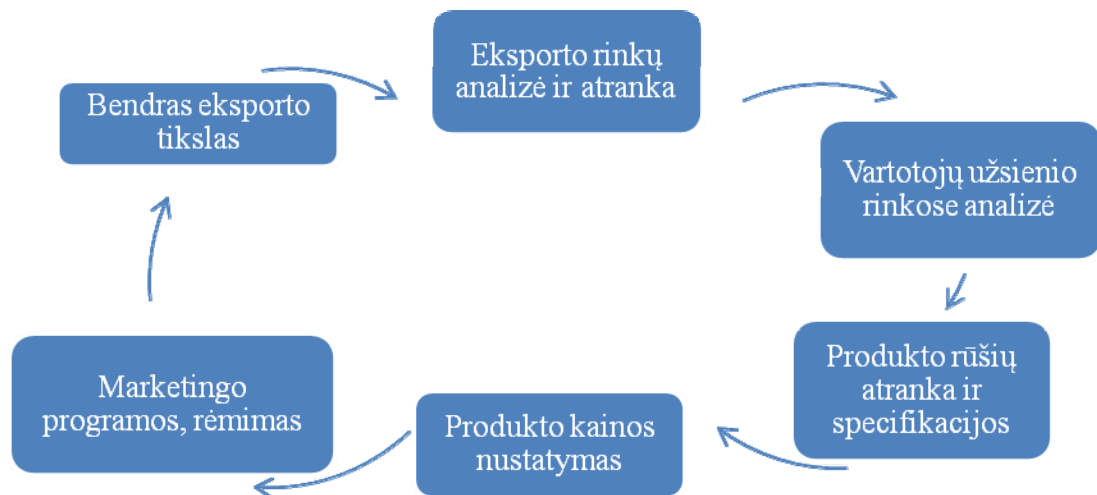
Tik naudojant modernias technologijas, įmanomas nuoseklus įmonės progresas, tobulesni eksporto modeliai ir konkurencingumas tarptautinėse rinkose.

1.2.2. Žuvų perdirbimo įmonių marketingo programų kūrimo klaidos eksporto plėtrai, patirties ir tarpkultūrinio išprusimo stoka plėtojant eksportą

Žuvų produktams skirtas marketingas įvertinus šiandien rinkoje susidariusią situaciją turi būti itin dinamiškas ir lankstus, kad galėtų operatyviai keistis pakitus tam tikriems parametrams (kurie vienokiu ar kitokiu aspektu lemia eksporto programas) pasaulinėje rinkoje. Tinkamų produktų paskirstymas po tam tikras rinkas, optimalios kainos, kuri garantuotų konkurencingumą ir leistų pasiekti norimas pelningumo normas, tinkamų reklamos ir pozicionavimo kanalų parinkimas yra esminiai veiksniai, kurie lemia eksportuojamų produktų pardavimų efektyvumą ir pritaikymo greitį kitos šalies rinkoje.

Londono marketingo asociacijos narys, profesorius J. E. Morrisas [90] teigia, kad žuvų perdirbėjai dažnai daro esminę marketingo strategijos klaidą. Žuvų produktas visų pirma yra sukuriamas rinkai, o po to stengiamasi jį koreguoti ir pritaikyti. Su dar didesnėmis problemomis susiduriama užsienio šalies rinkose. Esminė klaida – netinkami rinkos tyrimai. Kompanijos neatlieka išsamios vartotojų apklausos, retai naudoja eksperimentinio marketingo priemones, statistikos šaltinius, semiasi patirties iš kitų įmonių veiklos. Produktas dažniausiai „įmetamas“ į

naują rinką ir laukiama tam tikros vartotojo reakcijos. Nepasiteisinus pirminiams lūkesčiams imamasi produkto koregavimo ir modifikavimo darbų, o tai dažniausiai reikalauja didelių investicijų, o konkurentai gali pasinaudoti tokiomis nišomis ir greičiau pasiūlyti rinkai norimą produktą. Manoma, kad žuvų produktų prekyba įvertinant šiuolaikinės rinkos dinamiškumą ir sudėtingus ateities plėtros parametrus turi būti plėtojama naudojant nišų marketingo priemones, t. y. rinkai pateikti originalius (pakuote, skoniu, pozicionavimo metodais, kokybe, kaina) produktus, kurie neturėtų artimų substitutų. Tokiu būdu gamintojas užsienio rinkoje taptų sąlyginiu monopolininku. Formuojant marketingo strategiją galima naudotis šiuo modeliu (žr. 1.16 pav.):



1.16 pav. Žuvų produktų eksporto marketingo pagrindiniai kintamieji [90]

Parenkant eksportui tinkamas žuvų produktų rūšis, būtina vadovautis kriterijumi, kuris nusako, kokio populiarumo vienas ar kitas produktas sulaukė vietinėje rinkoje. Visada didžiausia tikimybė, kad vidaus rinkoje populiariausia produktų grupė bus perkama ir kitoje šalyje (ypač jei užsienio valstybė pasižymi panašiais rinkos parametrais ir kultūriniais aspektais). Ypatingai svarbiu aspektu tampa itin originalių ir egzotiškų produktų eksportas. Prieš pradėdant bet kokius eksporto veiksmus, tokius produktus visada reikia patikrinti vadinamuoju bandyminiu marketingu. Anot J. E. Morriso [90] ir Londono marketingo žurnalo „Marketingmagazine“ [81], žuvų produktai vartotojų dažnai yra „nesuprantami“, t. y. iš esmės prie standartinių prekių linę vartotojai, kurie daugumoje šalių užima didžiąją dalį, bus linę vengti pernelyg įmantrių ir ne itin aiškių žuvų, importuojamų iš kitų šalių produktų. Tokiu atveju būtina parengti stiprią marketingo informacijos bazę (mugės, informaciniai leidiniai ir lankstinukai, degustavimo akcijos prekybos centruose, sinerginiai deriniai su kitais žuvų produktais). Jei gaminių asortimentas yra platus, o finansiniai pajėgumai leidžia, pradėdant pirminius eksporto veiksmus (patartina naudojanti netiesioginio eksporto modelį), užsienio rinkai reikėtų pateikti įvairią produkciją, bet mažais kiekiais. Tokiu būdu eliminuojama rizika ir galima daug greičiau iširti, kuris produktas yra priimtinausias. Eksportuojant žuvų produktus itin svarbu yra pagrindinių marketingo elementų (vadinamųjų 4P)

suderinimas ir optimizavimas. Produkto pateikimas itin priklauso nuo rinkos, į kurią plečiasi organizacija, vartotojų skonių. Pavyzdžiui, vienose rinkose toleruojamos ašakos, kitose itin mėgstama rūkytos žuvys, trečiose vartotojai itin jautriai reaguoja į žuvų produktų kvapą ar estetinį vaizdą.

Danijos Aarhus universiteto profesoriai [120] atliko apklausą, kurios metu nustatė, kokie kintamieji skirtingose šalyse labiausiai lemia vartotojų sprendimus renkantis vienus ar kitus žuvų produktus (žr. 1.1 lentelę).

1.1 lentelė. Vartotojų prioritetai renkantis žuvų produktus [120]

Motyvai	<i>Belgija</i>	<i>Danija</i>	<i>Olandija</i>	<i>Lenkija</i>	<i>Ispanija</i>
<i>Sveikatos šaltinis</i>		x		x	
<i>Maistingumo šaltinis</i>			x	x	
<i>Saugus maistas</i>				x	x
<i>Skanus maistas</i>	x				x
<i>Nemalonus kvapas</i>	x			x	
<i>Ašakos</i>	x		x		
<i>Madingas maistas</i>		x			x
<i>Brangus maistas</i>	x			x	

Nustatyta, kad Lenkijos pirkėjai šiuo atžvilgiu yra jautriausi tiek kainai, tiek pačių žuvų produktų kokybės specifikacijoms, o Danijos ir Olandijos pirkėjai yra linkę eksperimentuoti ir dėl originalių produktų ne itin reaguoja į kainos pokyčius. Panašaus tipo tyrimai yra itin naudingi renkant informaciją apie vartotojų skonius svetimose šalyse, bet reali jų reakcija į tam tikrų specifikacijų originalų produktą jie nesuteiks, dėl to reikalingi išsamūs tyrimai konkretaus produkto pritaikomumui nustatyti.

Analizuojant žuvų produktų pardavimus kitose rinkose itin svarbiu veiksniu tampa ir kaina, nes vartotojai ne visada yra linkę mokėti didesnius pinigus už itin originalius ar geros kokybės produktus. Anot Aarhus universiteto tyrėjų [120], eksportuojant žuvų produktus „grietinėlių nugriebimo“ naujoje rinkoje strategija itin retais atvejais pasiteisina ir yra efektyvi, nes šiuo atveju, kol vartotojas pripažins prekę ir sužinos apie ją, kol tarp vartotojų įvyks grandininė reakcija, visada daug efektyvesni yra mažos kainos mechanizmai. Kainos parinkimas turi būti apgalvotas ir atitikti ilgos strateginės perspektyvos reikalavimus. Žuvų produktų pardavimams užsienio rinkose naudojamos: 1) didelės kainos strategija (itin kokybiškiems retų ir nykstančių žuvų produktams, tokiems kaip ryklio mėsa, ikrai, kalmarai); 2) laikinos mažos kainos strategija, kai kaina laikoma žemiausiame lygyje kol bus priviliotas ir suformuotas pirkėjų ratas; 3) nuolaidos kainos (kuponai, 1+1) ir psichologinio efekto kainos panaudojimas (x,99 ir 2+1).

Produkto rėmimui dažniausiai naudojamos dvi strategijos: bendroji, naudojant profesionalias prekybos atstovybes (tokiu būdu dažniausiai prisirišama prie netiesioginio eksporto modelio), ir individualių veiksmų. Kompanijos iniciatyvos ir pastangos sukurti originalias marketingo ir reklamos programas visada yra skatinamas, jei turimi pakankami finansiniai ir vadybiniai įgūdžiai, nes tik pati kompanija geriausiai žino, kokios priemonės padėjo privilioti pirkėjus vidaus rinkoje ir kurie parametrai jų žuvų produktuose yra stipriausi.

Žuvų produktai yra bene sunkiausiai pozicionuojama rinkoje maisto prekė, o vartotojų poreikiai ir įnoriai šioje srityje yra itin sunkiai nuspėjami. Tinkamos vietos, tiksliau kalbant rinkos parinkimas, yra itin svarbus veiksnys, kuris gali lemti eksporto sėkmę. Ne visada strategija, paremta eksportu į panašiais parametrais pasižyminčias rinkas, yra teisinga, ypač, jei analizuojami žuvų produktai. Tokiu būdu produktus pateikiant savo šalies rinkai artimomis kainomis negaunama efekto, kurio siekiama pradedant eksporto veiksmus (nebent pasiekiami masto ekonomija, leidžianti mažinti savikainą). Pavyzdžiui, panašių specifikacijų produkto pateikimas kultūriniu pobūdžiu skirtingoje ir geografiškai toliau esančioje šalyje gali atnešti daug didesnę ekonominiu ir strateginiu aspektu naudą.

Anot K. Brunso [10], vartotojai žuvų produktus renkasi vadovaudamiesi šiais esminiais kriterijais: sveikata, skonis, estetinės charakteristikos ir patogumas. H. J. Juhlas ir C. S. Poulsenas [64] teigia, kad itin svarbiu aspektu eksportuojant žuvų produktus yra vadinamųjų „lengvų“ ir „sunkių“ vartotojų identifikavimas. Jei rinkoje dominuoja „sunkūs“ vartotojai, jų pirkimo įgūdžius bus itin sunku pakeisti ir suformuoti naują nuomonę apie produktus, ir priešingai, rinkoje vyraujant „lengviems“ vartotojams, žuvų produktai bus lengvai pritaikomi naudojant elementarias marketingo programas ir parinkus optimalų marketingo 4P kompleksą. Autoriai taip pat teigia, kad ateityje vis svarbesniu veiksnium taps vartojimo patogumo veiksnys, t. y. šiuolaikinis, nuolat skubantis žmogus prioritetą labiau teiks tiems žuvų produktams, kuriuos reikia minimaliai apdoroti, o jų paruošimas bus greitas.

Kalbant apie marketingo programas, verta paminėti ir vadybininkų bei organizacijų vadovų tarptautinio išprusimo ir brandos lygį. Sėkmingai vietinėje rinkoje veikiančios grupės ir kompanijos nebūtinai taip pat efektyviai pritaikys vadybinius įgūdžius ir užsienio rinkose. Čia itin svarbiu veiksnium tampa kitos šalies kultūrinių, socialinių, politinių, geografinių, teisinių, juridinių, demografinių, technologinių niuansų išmanymas. Tai itin aktualu, jei marketingo ir pardavimo programos kuriamos remiantis asmeninėmis pastangomis ir žiniomis (tiesioginio eksporto atveju).

Eksporto marketingo programų kūrimas šiandieninėse pasaulinėse rinkose turi būti itin atidus ir apgalvotas. Nenuspėjami vartotojų skoniai, dinamiškos konkurencinės rinkos, kuriose vis aktyviau reiškiasi Tolimųjų Rytų gamintojai (patys pritaikantys pakankamai originalias ir stiprias marketingo programas) verčia veiklos planus, susijusius su tinkamu kainos nustatymu, produkto

specifikacijomis, paskirstymo rinkomis, kurti taip, kad anksčiau paminėti aspektai kuo mažiau paveiktų gaminamų produktų eksporto efektyvumą. Daugelis JAV ir ES mokslininkų tyrimuose nustatė, kad efektyviausia priemonė, leidžianti maksimaliai greitai pritaikyti produktus kitose šalyse, yra nišų marketingas, t. y. skverbimasis arba į visiškai neatrastas ir naujas rinkas, arba originalaus ir kokybiško produkto pateikimas prisotintoje rinkoje.

Marketingo strategijos klaidos, pasitaikančios šiuolaikinėje žuvų perdirbėjų veikloje, pirmiausia yra susijusios su netinkamu rinkos įvertinimu, kai ekspansijos veiksmai pradedami labiau „loterijos“, o ne apgalvotų veiksmų principu. Tik kokybiškas produktas, platus gaminių asortimentas ir stiprios bei dinamiškos marketingo programos leis efektyviai pritaikyti žuvų produktus užsienio rinkose.

1.2.3. Finansiniai apribojimai eksporto plėtrai (Pabaltijo kompanijų pavyzdžiai)

Žuvų perdirbimo įmonės Pabaltijo šalyse, pradėdamos eksporto veiklą, itin dažnai susiduria su finansiniais sunkumais. Šio pobūdžio problemos atsiranda, kai eksporto veikla reikalauja didelių investicijų į gamybos plėtros ir naujų įrengimo diegimo procesus (kai kada eksporto veiklai pradėti būtinas naujo cecho steigimas ir šiuo atveju prisideda žemės pirkimo, statybos ir kitos išlaidos). Modernių marketingo programų (reklama, užsienio tarpininkų paslaugos) diegimas taip yra itin brangus. Net ir itin geros kokybės produktai kartais negali pasiekti kitos šalies vartotojų dėl anksčiau paminėtų aspektų. Tokiu atveju konkurencija vidaus rinkoje aštrėja, atsiranda produkcijos perviršis, kuris nebesunaudojamas vidaus rinkoje, neišnaudojamas masto ekonomijos efektas, o bendrasis veiklos efektyvumas ima mažėti. Pabaltijo valstybės, anot J. Matijošaičio, UAB „Vici Group“ valdybos pirmininko, pirmiausia produkciją eksportuoja į panašiais požymiais pasižyminčias šalis, kuriose verslo rizika mažiausia, pavyzdžiui, jungiantis prie tokių prekybos centrų kaip „Maxima“ ar „IKI“, kurie turi parduotuves Estijos ir Latvijos rinkose. Tokiu būdu siūlomi produktai automatiškai eksportuojami. Žinoma, tokie metodai nėra efektyvūs.

Tam, kad finansinės problemos būtų sprendžiamos, ES sukūrė specialų fondą žuvininkystės ir žuvų perdirbimo sektoriaus valstybių narių kompanijoms remti. Fondas skirtas 2010–2013 m. Lėšų gauti nėra sudėtinga, tereikia užpildyti paramos gavėjo formą, parengti projektą, kuris būtų orientuotas į gamybos optimizacijos ir inovacijos procesus, gamtos saugojimo ir aplinką saugančias technologijas, eksporto plėtros programas.

Žuvų perdirbimo sektorius yra labai svarbus Lietuvos maisto pramonei. Per pastaruosius kelerius metus žuvų perdirbimo įmonių skaičius pastebimai sumažėjo dėl tos priežasties, kad didžioji šių įmonių dalis neatitiko higienos ir sanitarijos reikalavimų ir negalėjo konkuruoti. Įmonių skaičiaus mažėjimo tendencijos iki šiol išliko dėl to, kad įmonės negali įvykdyti griežtesnių žuvų

perdirbimui nustatytų reikalavimų. Parama bus teikiama žuvų perdirbimo įmonėms, siekiant užtikrinti jų galimybes įvykdyti veterinarijos, sanitarijos reikalavimus ir pagerinti produkcijos kokybę [39].

ES žuvininkystės ir vandens kultūros sektorius turi savo atskirą struktūrinį fondą, vadinamą Žuvininkystės orientavimo finansiniu instrumentu (ŽOFI). ES parama teikiama žvejybos laivynų apimties mažinimui, siekiant pritaikyti juos prie esamų žuvų išteklių, žvejybos uostų įrangos modernizacijai ir tobulinimui, vandens kultūros ir perdirbimo įrengimams ir daugeliui priemonių žuvų produktų pardavimo srityje [21].

Europos Komisija 2009 m. gruodžio 17 d. patvirtino Lietuvos žuvininkystės sektoriaus 2007–2013 m. veiksmų programą, kurioje numatytos iš Europos žuvininkystės fondo ir nacionalinio biudžeto lėšų remtinės priemonės. Programos priemonėms įgyvendinti iš viso skirta 246 034 702 Lt (iš Europos žuvininkystės fondo – 188 914 455 Lt, o iš nacionalinio biudžeto – 57 120 247 Lt). Bendrasis veiksmų programos tikslas, kurį tikimasi pasiekti iki 2013 m., yra žuvininkystės sektoriaus plėtra ir konkurencingumo didinimas, užtikrinant ekonominį, aplinkos ir socialinį tvarumą, žuvų išteklių tausojimą ir atkūrimą [134].

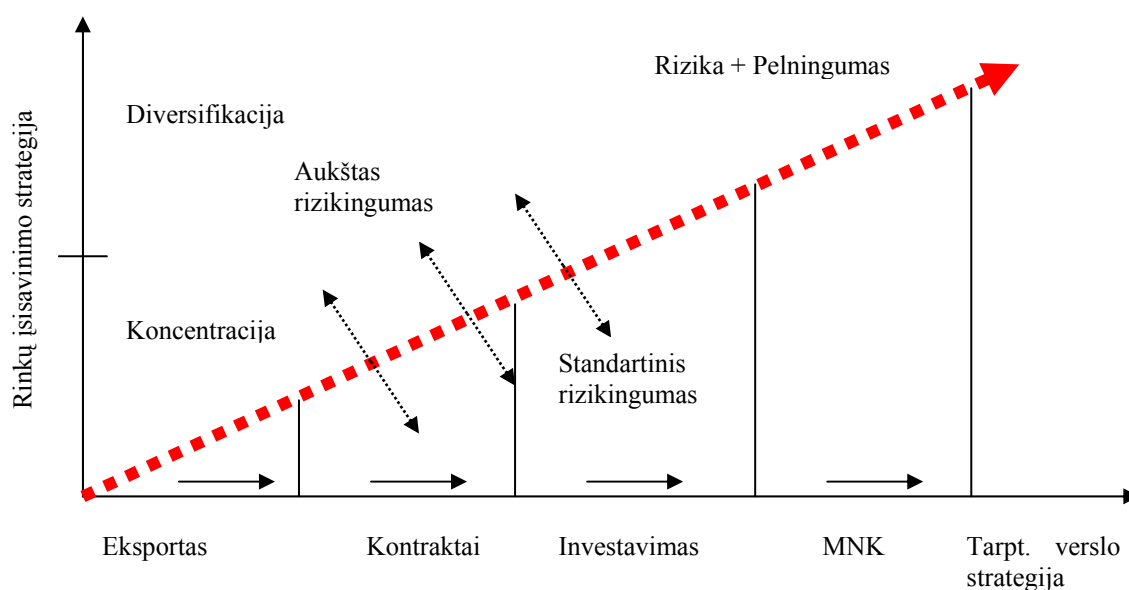
Vieni pirmųjų pasinaudojusių ES žuvininkystės ir žuvų perdirbimo sektoriaus skatinimo programa Lietuvoje buvo UAB „Vici Group“, parengusi projektą naujam moderniam gamybos cechui statyti. Žemės sklypas Plungėje šalia jau veikiančių keturių produkcijos gamybos cechų šiuo metu nupirktas, projektavimo darbai baigti. Statybos pradėtos 2010 m. pavasarį (planuojama baigti 2010 m. spalio mėnesį). Naujos staklės ir įrengimai jau užsakyti Japonijos „Chuang Zong Mashineries“ gamykloje.

Verta paminėti, kad UAB „Vici Group“ remia Kauno Technologijos Universiteto (KTU) mokslininkų, kuriančių naujas šaldytų produktų pjaustymo ir vakuuminio pakavimo technologijas, projektą. Planuojama, kad panaudojus ES skirtas lėšas pastatytas naujas surimi produktų gamybos cechas padidins gamybos apimtį 15 proc., o augančią šios pakraipos žuvų produktų paklausą patenkins Plungės gamykla, o ne Sovetsko cechai.

2. EKSPORTO STRATEGIJŲ, TAIKYTINŲ ŽUVŲ PERDIRBĖJAMS, ANALIZĖ

2.1. Eksporto analizė pagal paskirstymo kanalo pasirinkimą

Šiuolaikinėje globalioje ekonomikoje eksportas tampa vis dinamiškesnis. Anksčiau suprastas kaip elementarus reiškinys, kai iš valstybės A krovinyje pervežamas į valstybę B, šiandien įgauna vis įvairesnių formų ir atmainų. Dabar prekės reeksportuojamos, eksportuojamos – importuojamos iš kitoje šalyje įsteigto gamybos padalinio. Prekių išgabenimas į kitą šalį šiandien yra itin glaudžiai siejamas su kitomis internacionalizavimo fazėmis, tokiomis kaip sutartinė veikla, investavimas (eksporto ir kitų tarptautinio verslo atmainų koreliacija pavaizduota 2.17 pav.). Šiandien eksportas tampa pagrindiniu įrankiu, užtikrinančiu nuoseklią ir sparčią įmonės plėtrą. Mažėjant prekybos barjerams, tobulėjant gamybos ir ryšio technologijoms, atsiradus sparčiai multimodalijai logistikai eksportas yra privilegija ne vien daugiašalėms kompanijoms [103, p. 2].



2.17 pav. Įėjimo į užsienio rinkas pasirinkimas [sudaryta autoriaus]

Autoriai T. Dunne'is, S. D. Klimekas M. Robertsas ir D. Yi Xu [31, p. 827] teigia, kad eksportas – tai prekių išvežimas į kitą šalį, lemtas persotintos vidaus rinkos, atsiradusių naujų su pelno padidėjimu susijusių galimybių, išaugusios produkto paklausos kitose valstybėse. Tokiu atveju kompanijai lieka du variantai: koncentruotis į pelningiausių produktų gamybą ir realizaciją vidaus rinkoje (turima omenyje, kad paliekami tik stipriausi ir paklausiausi produktai, jei nėra lėšų ir galimybių plėstis eksporto pagrindu) arba pradėti eksporto veiksmus. Eksportuojančios kompanijos, anot autorių, pasinaudoja technologijų pritraukimo galimybėmis, įgyja marketingo ir

verslo plėtos patirties, veikdamos ir veiklą orientuodamos į kitas šalis sprendžia socialines šalyje esančias problemas.

Eksportas yra rizikinga veikla, visų pirma dėl netinkamai parengtų ir skubotų marketingo planų [83]. Bet kokiems internacionalizavimo sprendimams būtina savalaikė, naujausia ir tikslinga informacija ir atidūs ir išsamūs rinkos tyrimai.

F. Bradley'is [9] pažymi, kad eksportas yra bene viena efektyviausių priemonių verslo veiklai internacionalizuoti, bet šiuolaikinės kompanijos, anot jo, dažnai susiduria su strategijos ir marketingo plano eksporto pirmiesiems žingsniams klaidomis ir pervertinta savo finansinę būklę. Eksportas dažnai pasirenkama priemonė, kai įmonė nėra patenkinta savoje šalyje taikoma verslui mokestine baze ir kitomis politinėmis priemonėmis, o kitose valstybėse veiklai plėtoti tos pačios sąlygos yra daug priimtinesnės.

Vertinant makroekonominiu aspektu, eksportas yra įrankis technologijų sklaidai ir darbo jėgos judėjimui globaliu mastu, bendros pasaulinės gyvenimo kokybės kėlimo įrankis, socialinių problemų sprendimo variantas. Iš konkrečios bendrovės pozicijų, eksportas tai – įrankis veiklos sąnaudoms mažinti pasiekus masto ekonomiją, finansinio stabilumo ir pelningumo garantas, technologijų pritraukimo įrankis.

Analizuojant eksportą, itin svarbiu klausimu tampa tinkamo eksporto kanalo pasirinkimas. C. A Solbergas ir M. Xufei [104, p. 19] pasirinkimo galimybės skirsto į dvi dalis: bandomųjų (su apsidraudimu) mėginimų ir plataus įsiskverbimo metodus. Autoriai taip numato galimybę pasirinkti skirtingas įsiskverbimo alternatyvas panaudojant eksporto tarpininkus arba savarankiškai, t. y. galima naudotis plataus užmojo metodais, kai kiekvienoje šalyje naudojantis netiesioginio eksporto mechanizmais produktas pasklinda maksimaliai. Šiuo atveju atsiranda rizika prarasti kontrolę, susijusią su pardavimų augimu, marketingo programų įgyvendinamumu, kainodaros mechanizmų patikimumu.

Antras variantas – tai skverbimasis kaupimo principu, kai stengiamasi užimti kelias svarbiausias rinkas naudojant tiesioginio eksporto tarpininkus arba eksporto programas organizuojant savarankiškai. Itin svarbiu aspektu ieškant eksporto kanalų tampa žmogiškieji ryšiai tarp eksportuojančios kompanijos ir tarpininko. Manoma, kad per daug didelis spaudimas iš prekių siuntėjo neigiamai veikia tarpininko veiksmus. Šiuo atveju vėl tampa svarbus tarpkultūrinio bendravimo veiksnys. Bus sunku Vokietijos eksportuotojui naudotis Kinijos platintoju, nes pastarasis linkęs nuolat pernelyg teigiamai vertinti situaciją ir vengti konkretumo. Renkantis eksporto kanalus pravartu pasinaudoti ir vadinamąja trečiojo tarpininko pagalba, kai prekės yra parduodamos (be galimybės kontroliuoti prekes) vienos šalies platintojui, kuris savo ruožtu gali keisti netgi prekės pakuotę ir etiketę, jei tai leidžia higienos normos. Tokiu atveju produktas yra parduodamas jau kaip platintojo kūrinys platintojo gimtojoje šalyje arba trečiosiose šalyse.

Anot M. W Pengo ir A. Y Ilinicho [99, p. 610], eksporto tarpininkai yra svarbiausia grandis, jungianti prekes į kitą šalį parduodančią kompaniją ir tas prekes superkantį subjektą kitoje valstybėje. Autoriai taip pat pateikia pavyzdį, susijusį su Japonijos kompanijų eksporto augimu. Svarbiausi industriniai vienetai (dar vadinamieji „Keiretsu“) išplėtojo eksporto rinkas vien tik naudodamiesi stambių ir patyrusių eksporto tarpininkų paslaugomis (dar vadinami „Sogho Sosha“). Vėliau sukaupta patirtis buvo perkelta plėtojant Brazilijos kompanijų eksportuotojų veiklą. Analogiška schema naudojasi Norvegijos žuvų produktų (daugiausiai lašišų) eksportuotojai, kurie itin plačiai skverbiasi į Kinijos rinkas naudodamiesi vien tik vietiniais prekybos tarpininkais ir platintojais.

2.1.1. Tiesioginis eksportas

Tiesioginis eksportas – tai tokia tarptautinio verslo forma, kai gamintojas pats gabena produktus į užsienio šalį. Tiesioginis eksportas – tai tokia veikla, kai gamintojas pats gabena savo prekes į kitas šalis, jose organizuoja marketingo ir pardavimų prekes ir prisiima visą su tokia veikla susijusią riziką [124].

Tiesioginis eksportas – tai ilgalaikį pelną ir augimą garantuojanti su prekių užsienio rinkoms išvežimu susieta veikla, kurios metu gamintojas savo pastangomis ir dėl turimos personalo kompetencijos kuria užsienio prekybos plėtos programas, strategijas ir pardavimo planus [27].

Anot Kanados marketingo specialistų kompanijos „BizFocus Canada“ [83], tiesioginio eksporto panaudojimo galimybės, visų pirma yra susijusios ne su kompanijos dydžiu ar net ne su vadybininkų tarptautiniu išprusimu, o su tuo, į kokio pobūdžio rinkas skverbiamasi. Anot autorių, ekspansija į didesniu neapibrėžtumu pasižyminčias šalis menkina tiesioginio eksporto sėkmės galimybes, o plėtra į Šiaurės Amerikos ir senąsias Vakarų Europos šalis veikliausiai bus sėkminga ir lengviau prognozuojama. Tokiu atveju dažniausiai turima tam tikra prekybos atstovybė, kurioje priimami užsakymai ir sudaromos tiesioginės prekybos sutartys bendraujant su potencialiu pirkėju. Taip pat tiesioginio eksporto atveju yra samdomi prekybos agentai, kurie turi didesnes galimybes parduoti produkciją (dažnai su agentais yra sudaromos tikslinės sutartys, kad jie neplatins panašių tipų produktų). Pasak „Tradeport“ [27], naudojant tiesioginio eksporto priemones, užmezgamas artimesnis ryšys tarp eksportuojančios įmonės ir užsienio įmonės.

Anot L. Delaneley [26], tiesioginis eksportas – tai prekių gabenimas savo pastangomis tiesiogiai pirkėjui, kai visa su logistika, pardavimų sėkme ir finansiniu stabilumu susijusi rizika tenka pačiam gamintojui ir kūrėjui. Tiesioginio eksporto modeliai susiję su įvairiais tarpininkavimo variantais. Pats pirmasis ir dažniausiai naudojamas – tai savų darbuotojų paskyrimas darbui su užsienio rinkomis. Tokiu atveju esamas vadybininkas perkvalifikuojamas naujoms pareigoms.

Galimas variantas, kad eksporto programų planavimas, organizavimas, vykdymas ir kontrolė tampa antraeilėmis pareigomis. Tiesioginis eksportas paremtas tarpininkavimu taip pat įmanomas samdant profesionalius agentus, kurie tiesiogiai pavaldūs eksporto plėtrą organizuojančioms kompanijoms. Šiuo atveju produkto stūmimo metodai naudojami tiek eksportuojančios, tiek ir importu užsiimančios kompanijos (papildomų pardavimo, perpardavimo organizacijų) abipusiam bendradarbiavimui užtikrinti.

Išskiriamas ir metodas, kai užsienio šalies prekybos tarpininkas (savarankiškas subjektas) prisiima visą su produkto pritaikymu kitoje šalyje susijusią riziką. Tokiu atveju iš eksportuotojo reikalaujama tikslios informacijos, susijusios su gamybiniais pajėgumais išaugus poreikiui (ar išties pajėgus pardavėjas patenkinti augančius užsienio rinkos poreikius su dabartiniais gamybiniais pajėgumais, ar pajėgus gamintojas keisti produkto technologiją, jei tam tikrų technologinių savybių pokyčių reikalaus užsienio šalies pirkėjas), finansiniais pajėgumais (ar pajėgus eksportuotojas plėsti veiklą su dabartiniais finansiniais ištekliais, ar yra sąlygos didinti kreditinius įsipareigojimus (ar dabartiniu metu jie neviršija leistinos ribos)), vadybiniais įgūdžiais (ar dabar įmonėje esantis personalas pakankamai pasiruošęs dirbti tarptautiniu mastu, kokia jų tarpkultūrinė patirtis), kokybės ir higienos reikalavimais (ar atitinka gamintojas tarptautinės rinkos kokybės ir higienos reikalavimus, ar pasiruošęs jis priimti užsienio šalių audito kompanijas, ar pakaks tik nežymių pokyčių, ar bus būtina iš esmės keisti gamybos principus) ir kt.

Šiuo atveju kitos šalies (arba vietinis) tarpininkas rengia visas su produkto pritaikymu susijusias marketingo programas, ieško tinkamų eksportui kanalų, patogiausių (pagal dabartinę produkto gamintojos situaciją) rinkų. Žinoma, ne vien eksportuotojas šiuo atveju lieka įpareigotas. Platinimo kompanija taip pat privalo įvykdyti pradinėje stadijoje numatytą pardavimo apimtį (negali būti pažeisti kainos „lubų“ ir „dugno“ įsipareigojimai, reklamos programos derinamos su tiekėju). Kaip pavyzdį galima pateikti tokią kompaniją kaip „Sanitex“, kurios tikslas yra pasiūlyti kokybiškus šiuolaikinės logistikos sprendimus ir padėti įgyti pranašumą prieš konkurentus (turimos omenyje ne vien „grynosios“ logistikos operacijos, susijusios su transportavimu, sandėliavimu, bet ir marketingo programos, susijusios su pardavimais ir jų rėmimu).

Paskutinis tiesioginio eksporto naudojant eksporto tarpininkus metodas susijęs su produkto pardavimu specializuotoms tam tikro produkto pardavimu užsienio šalyse, regionuose ar globaliu mastu užsiimančioms organizacijoms. Šiuo atveju eksportuojanti įmonė (produkto kūrėja) turi teisę nustatyti produkto kainas užsienio rinkose (rekomendaciniu ir reglamentaciniu būdais), siūlyti savo marketingo programas, nurodyti pageidaujamus pirkėjų segmentus, į kuriuos turi orientuotis produktų platintojas. Tiesioginio eksporto atmainos:

1. Prekybos atstovas yra viena paprasčiausių, vadinamojo pasyvaus tiesioginio eksporto, variantų. Tokiu atveju užsienio šalyje esantis vadybininkas siūlo gamintojo prekes pagal bazines

nustatytas platinimo taisyklės ir nuostatas. Paprastai tokiu atveju mokamas komisinis atlyginimas, o su pardavimais susijusi rizika lieka prekių siuntėjui [27].

2. Prekybos agentas yra tiesioginę sutartį su prekių gamintoju turintis fizinis arba juridinis asmuo, kuris tiesiogiai atskaitingas kompanijai, bet turi tam tikras privilegijuotas teises sudaryti komercines sutartis, asmeniškai organizuoja marketingo ir pardavimo programas, kurios maksimaliai atitiktų kompanijos siuntėjos ideologiją (šiuo atveju yra griežtai draudžiama kooperacija su kitomis kompanijomis ir konkurencingų produktų platinimas).

3. Prekybos atstovybė dažniausiai naudojama tiek tiesioginio, tiek netiesioginio eksporto atveju. Skirtumas tik tas, kad pirmojo atveju pardavimų kompanija įsipareigoja teigti visokeriopą paramą produktams parduoti, teigti jį tam tikrose rinkose ir iš anksto nustatytiems pirkėjams ir pagal sutartą kainą [26].

4. Užsienio šalies mažmenininkas dažniausiai turi tiesioginę sutartį su prekių gamintoju ir įsipareigoja parduoti tam tikrą prekių kiekį už iš anksto suderėtas kainas. Šis metodas dažnai naudojamas Japonijos ir Šiaurės Amerikos verslininkų, kai naudojant internetinius verslo plėtros katalogus (pavyzdžiui, „Alibaba“) randamas mažmenininkas, ieškantis tam tikrų specifikacijų produkcijos.

5. Tiesioginis pardavimas galutiniam vartotojui sietinas su didžiausia rizika ir finansinės nesėkmės galimybe. Šiuo atveju prekių siuntėjas ne tik turi tiesioginius prekybos agentus, bet ir atidaro savo pardavimų atstovybes ar net parduotuves. Iš kitos pusės, šiuo atveju maksimaliai priartėjama prie galutinio vartotojo, galimos itin lanksčios marketingo ir kainodaros programos ir metodai.

Tiesioginio eksporto privalumai ir trūkumai nurodyti 2.2 lentelėje.

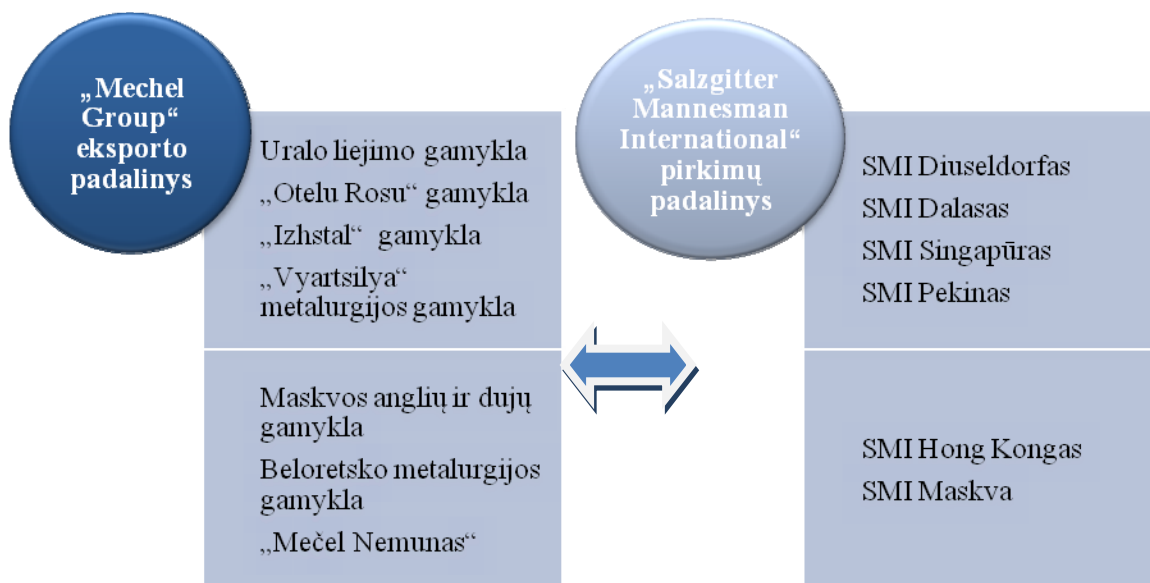
2.2 lentelė. Tiesioginio eksporto privalumai ir trūkumai [26]

Privalumai	Trūkumai
• potencialiai didesnis pelnas, nes eliminuojami tarpininkai; • žinoma, koks yra pirkėjas, o pirkėjas turi informaciją apie organizaciją; • geriau suprantama rinka ir operatyviau reaguojama į jos pokyčius.	• tiesioginiam eksportui plėtoti būtinas aukštos klasės tarpkultūrinėje terpėje gebantis dirbti personalas; • susiduriama su didesne rizika nei perduodant produkciją prekybos atstovybei; • sudėtingi analizės ir marketingo planai.

Labiausiai įmonės orientuojasi į augančio pelno aspektą naudodamos tiesioginį eksportą.

Tiesioginio eksporto pavyzdžiu galima laikyti korporaciją „Mechel Group“ (didžiausias Rusijoje ir pasaulyje metalo produktų gamintojas, turintis 17 gamyklų įvairiuose NVS regionuose pradedant geležies rūdos kasyklomis, baigiant gatavos produkcijos liejyklomis) ir „Salzgitter

Mannesman International“ (vienas iš didžiausių pasaulyje metalo gaminių apdirbimo ir prekybos koncernas) veiklos bendradarbiavimo schemą (žr. 2.18 pav.).



2.18 pav. Korporacijų bendradarbiavimas tiesioginio eksporto pagrindu [sudaryta autoriaus]

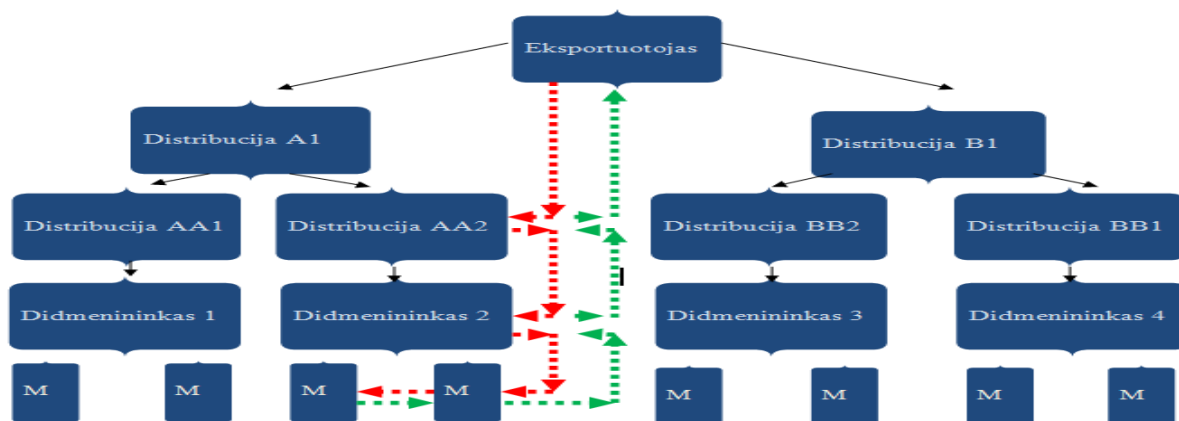
Šį pardavimo būdą dažniau pasirenka įmonės, jau turinčios eksporto patirties, nes šis pardavimo būdas apima žymiai didesnę veiklos ir atsakomybės spektrą. Pagrindiniai šio metodo privalumai yra galimybė tiesiogiai kontroliuoti pardavimus ir rinkodarą, tiesioginiai ryšiai su vartotojais. Be to, šis metodas leidžia gauti žymiai didesnę pelną, nes šiuo atveju nedalyvauja ar beveik nedalyvauja tarpininkai. Eksportuotojas įgyja patirties pasirinktoje rinkoje ir gali greitai reaguoti į paklausos pokyčius. Kita vertus, šis metodas reikalauja ilgesnio pasiruošimo laikotarpio, žymių laiko, finansinių ir žmogiškųjų sąnaudų.

2.1.2. Netiesioginis eksportas

Netiesioginis eksportas pasižymi tuo, kad gamintojas eksportuoja prekes per tam tikrus tarpininkus, bet visose tolesnėse operacijose nebedalyvauja. Netiesioginis eksportas – tai tokia prekių išvežimo į kitas šalis forma, kai jų platinimas antros šalies rinkoje yra garantuotas gamintojui nepavaldžių ir juridškai nesusijusių tarpininkų, kurie neprisiima su produkto pritaikymo sėkme susijusios rizikos ir neįsipareigoja parduoti nustatyto produkcijos kiekio [26].

Autoriai I. Doole'is ir R. Lowe'as [30] teigia, kad netiesioginis eksportas yra parankiausias metodas mažoms kompanijoms, kurios turi potencialą savo produkciją parduoti kitose šalyse, bet nėra sukaupusios pakankamai kapitalo tam, kad pradėtų pirminius internacionalizavimo procesus. Pastarieji autoriai, priešingai nei anksčiau analizuoti šaltiniai, neišskiria ypač didelės su kontakto

praradimu, mažėjančiu pelnu ar nesėkmės galimybe susijusios rizikos. Teigiama, kad šiuolaikinėmis dinamiškomis verslo sąlygomis netiesioginis eksportas tampa efektyvesniu prekybos įrankiu dėl eksporto prekybos agentų profesionalumo ir patirties, o dėl to pagerėjusių pardavimų. Pastebėta, kad tiesioginio eksporto metu gaunamas proporcingai didesnis pelnas už produkcijos vienetą dažniausiai būna viršijamas pelno, gauto netiesioginio eksporto atveju, nes prekybos agentai dažniausiai sugeba parduoti žymiai didesnius prekės kiekius per trumpesnę laiką (žinoma, čia reiktų įvertinti įmonės gamintojos galimybes patenkinti didėjančią paklausą). Netiesioginio eksporto veikimo schema parodyta 2.19 pav.



2.19 pav. Netiesioginio eksporto veikimo schema [sudaryta autoriaus]

Schemoje: M – mažmenininkas, raudona taškuota linija žymimas prekės siuntėjo klausiamasis ryšys siekiant identifikuoti, kaip yra parduodamos prekės, ar vykdomas eksporto planas, žalia linija žymimas grįžtamasis ryšys, susijęs su prekės pardavimais pradedant galutiniu pirkėju ir baigiant prekės siuntėjui pateikiama informacija. Produkto platinimui yra naudojami kelių šalių tarpininkai siekiant prekę maksimaliai tinkamai pritaikyti kiekvienoje šalyje atskirai.

Anot „BizFocus Canada“ [37] netiesioginis eksportas efektyviausias, jei ekspansijos veiksmai visų pirma yra orientuojami į dideliu neapibrėžtumu ir rizika pasižyminčias šalis. Darbo autoriaus nuomone, atsiranda toks trūkumas – atidavus produktą tarpininkui, prarandamas bet koks ryšys tarp gamintojo ir pirkėjo bei pardavimų kontrolės galimybė. Negalima nustatyti savo rekomenduojamos kainos, marketingo priemonių ir platinimo taškų kitoje šalyje.

Anot „Tradeport“ [132], šis metodas turi tam tikrų privalumų ir trūkumų, susijusių su tiesioginiu eksportu. Visų pirma pabrėžiama, kad šis variantas itin patrauklus kompanijoms, kurios tik pradeda pirmuosius savo produkto plėtros žingsnius, neturi pakankamai patirties skverbiantis į kitų šalių rinkas. Tokiu būdu efektyviai išnaudojamas platintojas, prekybos kompanijos patyrimas ir profesionalumas. Žvelgiant iš kitos pusės, verta paminėti, kad šiuo atveju prarandama bet kokia produkto paskirstymo kontrolė. Šiuo atveju produktas perduodamas platintojui be tiesioginės teisės reguliuoti su pradavimu susijusių programų. Autoriaus nuomone, šiuo atveju iškyla grėsmė, kad

prekė bus pritaikyta netinkamose rinkose, netinkamam segmentui (tarkim, jei „gimtoje“ šalyje prekė buvo orientuota į pasiturinčius gyventojus, tai kitoje šalyje, naudojant įvairius kainos keitimo mechanizmus, ji bus pristatyta ir tiekama vidutines pajamas gaunantiems žmonėms). Tokiu atveju automatiškai kris jos „moralinė“ vertė. Vėliau pradėjus produktą eksportuoti tiesiogiai, bus itin sudėtinga perkvalifikuoti pirkėjų požiūrius, skonius ir nuostatas.

Panašias grėsmes išskiria ir autorius M. Xufei [83], teigdamas, kad eksporto tarpininkai, kurie nėra įpareigoti specialiomis sutartimis, visada stengsis patenkinti tik savo interesus ir produktą ar paslaugą parduos tiems segmentams ir tose šalyse, kuriose laukiamas didžiausias pelnas (nebūtinai tokiu būdu užtikrinami pradinio gamintojo komerciniai ir ideologiniai interesai). Verta pabrėžti ir tai, kad naudojant netiesioginio eksporto paslaugas (agentus, brokerius, platintojus, tarpininkus) prarandama galimybė pačiai organizacijai tobulėti. Vėliau nuo netiesioginio eksporto vis vien pereinama prie tiesioginio, o patirties lygis vis dar yra pradinėje fazėje. Netiesioginio eksporto atmainos:

1. Prekybos namai (angl. *Confirming Houses* [129]) dažniausiai veikia kaip prekybos atstovybė, kurios pagrindinė užduotis yra žaliavų ir tolesnei gamybai reikalingų komponentų prekyba. Tokiu atveju produkcijos siuntėjas (pabrėžtina tai, kad šiuo atveju pelnas gaunamas iš eksporto yra minimalus dėl tiesioginių pardavimų sudėtingumo) savo prekes perduoda prekybos namams, kurie vėliau jas perparduoda galutinę prekę gaminančiam subjektui. Panašiu principu veikia daugelis automobilių pramonės platintojų („Volkswagen“ – „Salzgitter“, „Bosch GmbH“, „BASF GmbH“, „Lydall Inc“, „Hella GmbH“). Prekių namai neapsiriboja vieno gamintojo prekių platinimu [26].

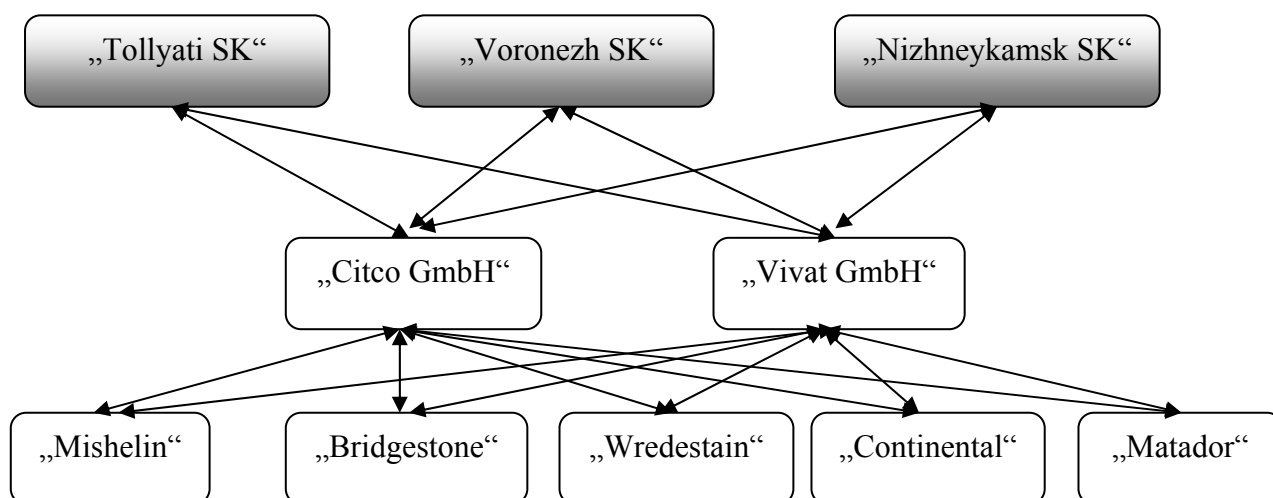
2. Eksporto vadybos kompanijos (angl. *Export Management Companies, EMC*) dažniausiai platina kelių gamintojų prekes, neprisiimdamos tiesioginę verslo riziką. Tokio profilio tarpininkai dažniausiai neturi juridinės teisės sudarinėti tiesioginių sutarčių su galutiniais pirkėjais, o jų paslaugos vertinamos komisiniu mokesčiu. Pagrindinė jų funkcija – marketingo komplekso parengimas ir stambaus pirkėjo paieška tam tikroje rinkoje. Verta paminėti, kad kainos keitimo galimybė ir dėl to galimai augantis pelnas yra paliekama agentūrai.

3. Eksporto prekybos kompanijos (angl. *Export Trading Companies, ETC*) turi daug platesnes teises platinant ir pardavinėjant produktus užsienio rinkose. Tokio pobūdžio agentūros dažniausiai tiesiogiai superka iš anksto numatytą produkcijos kiekį iš prekių gamintojo už tam tikram sezonui nustatytas kainas. Vėliau produkcija platinama jau tarpininko nuožiūra: jis savarankiškai taiko kainodaros ir marketingo programas, parduoda prekes tam tikriems segmentams ir rinkoms. Verta paminėti, kad tokios partnerystės atveju įmanomi variantai, kai prekės yra reeksportuojamos į trečiąsias šalis (išimtiniais atvejais net į prekių siuntėjo valstybę). Tokiu atveju prekių gamintojo įtaka pardavimams išnyksta, jis gauna minimalią informaciją apie parduodamos

prekės kiekį. Eksporto prekybos kompanijos pasilieka teisę produkciją pardavinėti su kitos prekės ženklu, pasirinkti savo originalią pakuotę, papildomus ar papildančius priedus (kaip pavyzdį galima pateikti „Nestle“ korporaciją, kuri su savo prekės ženklu produkciją pardavinėja nebūtinai jos originaliose gamyklose pagamintas ledus, šokoladą, dribsnius). JAV tokių kompanijų veiklą reguliuoja valstybinė organizacija OETCA (*angl. The Office of Export Trading Company Affairs*), kuri prižiūri, kad gaunamos maržos nebūtų pernelyg aukštos, paklausios prekės nebūtų reeksportuojamos į trečiąsias šalis.

4. Išpardaviniminė prekyba ir eksportas pasireiškia dviem variantais: 1) kai prekės, pagamintos vienoje šalyje, parduodamos kitos šalies gamintojui (kuris pardavinėja panašius arba identiškus produktus), užsiimančiam tiesioginiu marketingu; 2) užsakomoji gamyba ir reeksportas iš jau kito gamintojo pastangomis ir jo teritorijoje pagamintų ir bendrovės ženklą turinčių prekių. Šis metodas itin aktualus ir populiarus žuvų perdirbimo kompanijų veikloje. Dažnai Kinijos ir Indijos žuvų perdirbėjai parduoda prekes ES gamintojams, kurie savo ruožtu toliau apdirba, perpakuoja prekes ir parduoda jau saviems platinimo kanalams arba tarpininkams kaip savo produkciją. Pavyzdžiui, Hong Kongo gamintojas „LuckyFish“ savo prekes parduoda kompanijai „Mondopescă“, kuri juos vėliau platina kaip savus.

Netiesioginiu eksportu užsiima ir vadinamosios reeksporto, perpardavimo kompanijos, kurios iš esmės yra anksčiau minėtų variantų deriniai su skirtingais savarankiškumo lygiais platinant eksportuotus produktus. Prie netiesioginio eksporto gali būti priskiriama ir licencinė veikla [129]. Teigiama, kad produkto gamybos licencijos arba įmonės ženklo suteikimas laikytinas eksportu nesiimant aktyvių pardavimo veiksmų. Korporacijų bendradarbiavimas prekiaujant kaučiuku pagal netiesioginio eksporto modelį parodytas 2.20 pav.



2.20 pav. Korporacijų bendradarbiavimas per eksporto tarpininkus [sudaryta autoriaus]

„Tollyati Synthes Kauchuk“, „Voronezh Synthes Kauchuk“ ir „Nizhneykamsk Synthes Kauchuk“ yra vienos korporacijos kompanijos, kurios gamina pramoninį sintetinį kaučiuką, naudojamą padangų ir prekių iš gumos gamyba. Kompanijos „Citco“ ir „Vivat“ yra didžiausios kaučiuko, naudojamo padangų gamybai, platintojos.

Netiesioginio eksporto privalumai ir trūkumai nurodyti 2.3 lentelėje.

2.3 lentelė. Netiesioginio eksporto privalumai ir trūkumai [26]

Netiesioginio eksporto privalumai	Netiesioginio eksporto trūkumai
• nerizikinga pradinė eksporto veikla; • minimalios išlaidos marketingo programoms ir pardavimams skatinti; • išvengiama logistikos ir platinimo problemų; • tuo pat metu galima mokytis tarptautinio marketingo ir tobulėti (angl. <i>learn as you go</i>); • lengvesnė invazija.	• mažesnis pelnas; • ribotos produkto pardavimų kontrolės galimybės; • priklausomybė nuo užsienio šalies platintojo sėkmės; • atsiradusi galimybė, kad produkcija bus dar kartą perparduota; • grėsmė, kad prekybos atstovybė platina ir konkurentų produktus.

Netiesioginį eksportą labiausiai skatina rizikos mažinimo iki minimalaus lygio galimybė.

Netiesioginis pardavimas – paprastesnis ir lengviau įgyvendinamas eksporto būdas, nereikalaujantis žymių įmonės išteklių persikirstymo (pavyzdžiui, sutaupomos sandėliavimo, produkcijos pakavimo pagal galutinio vartotojo poreikius sąnaudos), didelių laiko ir finansinių sąnaudų rinkoms tirti ir pan. Be sutaupytų sąnaudų, reikėtų įvertinti papildomas išlaidas ir galimą pelno praradimą dėl mokėjimų tarpininkams. Prekybos tarpininkus reikėtų rinktis tuo atveju, jei mokėjimai jiems mažesni nei išlaidos, kurios atsirastų parduodant tiesiogiai. Reikia įvertinti ir netiesioginio pardavimo trūkumus, tokius kaip didelė priklausomybė nuo tarpininkų, ribotos galimybės kaupti patirtį eksporto (rinkodaros) srityje, tiesioginio ryšio su vartotojais stygius [37].

2.2. Eksporto strategijos esmė (privalumai ir trūkumai)

Kompanijai, kurios planuose egzistuoja produkcijos pardavimas užsienio rinkoms, būtinas tinkamas eksporto planas. Tai pradinis taškas, kuris būtinas prieš pradedant pirmuosius žingsnius. Ypač svarbus aspektas šiuo atveju tampa bendras organizacijos pasirengimas, išplėtoti finansiniai, gamybiniai, intelektiniai pajėgumai. Anot Lietuvos ekonominės plėtros agentūros, „Visuomet bendrasis eksporto motyvas – didesnis pelnas, o eksporto strategijos gali būti proaktyvios (iniciatyvios) ir reaktyvios (gynybinės), vidinės ar išorinės“ [35].

Eksportas yra mažiausiai įpareigojanti strategija užmezgant tarptautinius ryšius. Šiuo atveju lieka galimybė bet kuriuo momentu ryšius greitai nutraukti nepatiriant finansinių nuostolių. Ta

prasme eksportas, nors ir brangus, bet yra labai patrauklus dėl dinamiškumo ir lankstumo. Kiek artimesni ryšiai susiformuos tarp korporacijos ir jos produktus platinančios kompanijos, t. y. tiesioginio eksporto atveju [104, p. 357]. Pavyzdžiui, UAB „Vici Group“ yra stipriai susijusi su prekybos biuru Briuselyje „Vici Europe N.V.“, kuris plėtoja visas marketingo operacijas. Pastarojo praradimas reikštų ir klientų rato netekimą.

Tiek Lietuvos, tiek užsienio autoriai pabrėžia, kad pagrindas eksporto strategijai rengti yra išsami ir kritiška savianalizė ir maksimaliai realus ateities perspektyvų numatymas. Lietuvos ekonominės plėtros agentūra siūlo tokį pradinių išteklių vertinimo sąrašą: „Koncentracija ir reakcija, valdymas ir organizacija (įsipareigojimai), žmogiškieji ištekliai, finansiniai ištekliai, produktai ir gamyba“ [24]. Australijos valstybinė kompanijų eksporto plėtrą remianti ir kuriojanti organizacija „Austrade“ tyrimą papildė ne vien vidiniais įmonės išteklių tyrimais, bet ir šalies (šalių grupės), į kurią rengiamasi eksportuoti, išsamiais tyrimais [45]. Čia akcentuojamas kitos šalies išsamus tyrimas, siūlomi eksperimentinio marketingo metodai. Svarbiu aspektu šiuo atveju tampa ir galimi pokyčiai, susiję su nenumatytais rinkos padėties pasikeitimais (naujas produktas, naujas stiprus konkurentas, apsunkintos verslo plėtros sąlygos (valstybės įsikišimas) ir kt.). Šiuo atveju eksporto strategija turi būti lanksti ir pritaikoma prie netikėtų pokyčių, priešingai, organizacija, nesugebėdama prisitaikyti, būtų priversta pasitraukti iš rinkos.

V. M. Jonesas ir P. Dimitrtosas [63, p. 45] pateikia tokią eksporto strategijos įgyvendinamumo suvestinę, kurioje skiria svarbiausius veiksnus, lemiančius plėtros sėkmę (žr. 2.4 lentelę).

2.4 lentelė. Eksporto strategijos pasirenkamumo kriterijai [63]

Vidiniai: <u>Bendra eksporto strategija</u> Strateginiai aljansai Invazijos nuoseklumas Invazijos apimtis Invazijos tipas Eksporto planas Eksporto marketingo informacija Kainos konkurencingumas Produkto inovatyvumas <u>Vadybiniai gebėjimai ir patirtis</u> Proaktyvūs plėtros motyvatoriai Tarptautiškumas Rizikos vengimas	Išoriniai: <u>Finansiniai matai</u> Augimo rodikliai Pardavimų apimtis Pelningumo rodiklis Rinkos dalis Konkurencingumas ir originalumas
<u>Vadybinės charakteristikos</u> Vadybininkų tarpkultūrinė patirtis Vadybininkų intelektas, išsilavinimas <u>Įmonės charakteristikos ir parametrai</u> Įmonės dydis Įmonės tarptautinės invazijos lygis Įmonės amžius Naudojamos technologijos Įmonės išskirtiniai gebėjimai	<u>Pramonės šakos charakteristikos</u> Pramonės nestabilumo lygis Valdžios kišimosi lygis Kreditų prieinamumas <u>Užsienio rinkos charakteristikos</u> Eksporto plėtros galimybės naujiems „žaidėjams“ Užsienio partneriai Kultūriniai skirtumai <u>Vietinė rinka, jos specifika ir charakteristikos</u>

Eksporto strategijos kūrimą labiausiai veikia vidinės įmonės charakteristikos.

C. A. Solbergas [104, p. 6] išskiria tokius svarbiausius faktus, kurie lemia kompanijos ekspansijos tipą.

Pirmasis veiksnys yra susijęs su šalies, į kurią ruošiamasi eksportuoti, žinojimu. Manoma, kad kompanijos, visų pirma, eksporto pradinei invazijai rinksis tas šalis, kurias geriausiai išmano (žinoma, tai pirmiausiai kaimyninės valstybės, kuriose palyginti panašus išsivystymo lygis, teisinė bazė, ekonominiai rodikliai).

Antrasis svarbus veiksnys yra susijęs su prognozuojamais rinkos augimo tempais. Vadybininkas, įvertinęs galimus rinkos plėtimosi/traukimosi mastus, sprendžia, kokių eksporto metodų imtis, siekiant optimaliai patenkinti šiandienos organizacijos interesus.

Trečias itin svarbus veiksnys, lemiantis eksporto strategijos pasirinkimą, yra kultūriniai skirtumai. Nemažai kultūrinius skirtumus analizavo ir G. Hofstede'is [37], tyręs realių kompanijų veiklą ir kultūrinius parametrus išskirstęs į keturias stambias šakas. Manoma, kad kuo didesni kultūriniai šalių skirtumai, tuo sudėtingiau bus įsiskverbti į kitos šalies rinką. Čia pasireikš neadekvačių marketingo programų veiksnys. Verta paminėti, kad tokiu atveju savoje šalyje sukurta plėtros programa negarantuos sėkmingos eksporto plėtros, jei tarp šalių esantys kultūriniai skirtumai bus itin dideli.

Ketvirtas veiksnys – tarptautinio bendradarbiavimo patirtis. Manoma, kad brandi kompanija, turinti darbo tarptautiniu mastu patirties, lengviau parengs eksporto programą naujai šaliai nei ta, kuri prieš tai veiklą vykdė vien gimtosios šalies rinkoje. Tik aukšto lygio, tarpkultūriniu bendravimu pasižymintis personalas yra pajėgus sukurti tinkamas eksporto plėtros strategijas, taip pat efektyviai prognozuoti kitos šalies rinkos dėsningumus.

Penktasis veiksnys yra susijęs su kitos šalies rinkos pirkėjų poreikių ir prioritetų išmanymu. Teigiama, kad nepakanka žinoti bendros šalies kultūros arba šalies gyventojus traktuoti kaip pasyvų ir statišką segmentą. Privalu išmanyti taikiniu pasirinktos šalies vartotojus segmentiniu požiūriu.

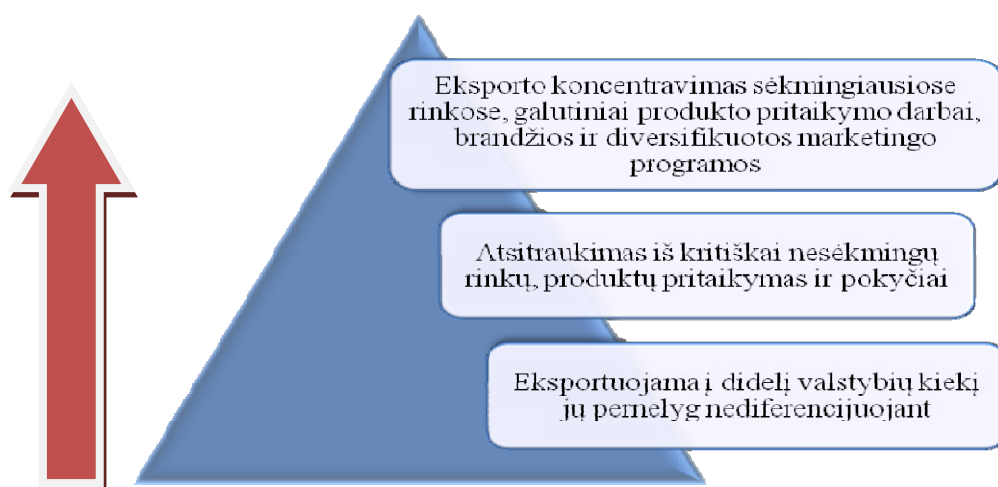
Paskutinis veiksnys, anot C. A. Solbergo, yra konkurencinės padėties kitoje šalyje išmanymas. Manoma, kad tik tinkamai įvertinus kitos šalies konkurentų pajėgumus, įmanoma tinkamai konkuruoti ir pristatyti savo produktą. Tarkime, gaminama prekė, analogiška vietos rinkos dalyvio prekei, su tokiomis pačiomis sąnaudomis. Tokiu atveju įmonė tampa silpnesnė už konkurentą dėl šių aspektų: 1. Prekių kaina automatiškai padidės dėl transportavimo sąnaudų. 2. Vietinis gamintojas turės pranašumą dėl jau sukurto vardo, marketingo bazės, lojalių vartotojų. 3. Vietinis gamintojas, atėjus naujam rinkos dalyviui, turės didesnius išteklius kontraatakoms. 4. Vietinis gamintojas turės pranašumą, jei konkurencinėje kovoje ims veikti dempingo arba embargo mechanizmai.

2.3. Eksporto strategijos (geografinė ir produkto paskirstymo prasme)

Eksporto strategijos pasirinkimas tampa viena aktualiausių problemų šiuolaikinės globalios kompanijos vadybininkui. Tenka nuspręsti, kokių principu plėstis rinkose, kokiais laiko periodais tai daryti: kaupimo principu ir nuosekliai tikrinant rinkas bei pirkėjų reakciją ar užėmimo principu, t. y. plačiai paskleidžiant produktus ir vėliau įvertinus rezultatus nuosekliai atsitraukti. Tiek vienas, tiek kitas variantas turi tam tikrų privalumų ir trūkumų.

Kaupiant rinkas pagal tam tikrus kriterijus potencialiai prarandamas laikas ir konkurencingi produktai gali patekti į palankiausias rinkas ir suformuoti stiprias pozicijas anksčiau. Eksportuojant plačiu geografiniu mastu susiduriama su didesne rizika, o eksporto sąnaudos akivaizdžiai padidėja. Tai iš esmės loterijos principu parengta strategija, kurioje esminiai aspektai susiję su tuo, kad pradiniais invazijos veiksmams būtina užimti kuo platesnes rinkas ir tokiu būdu riboti konkurenciją.

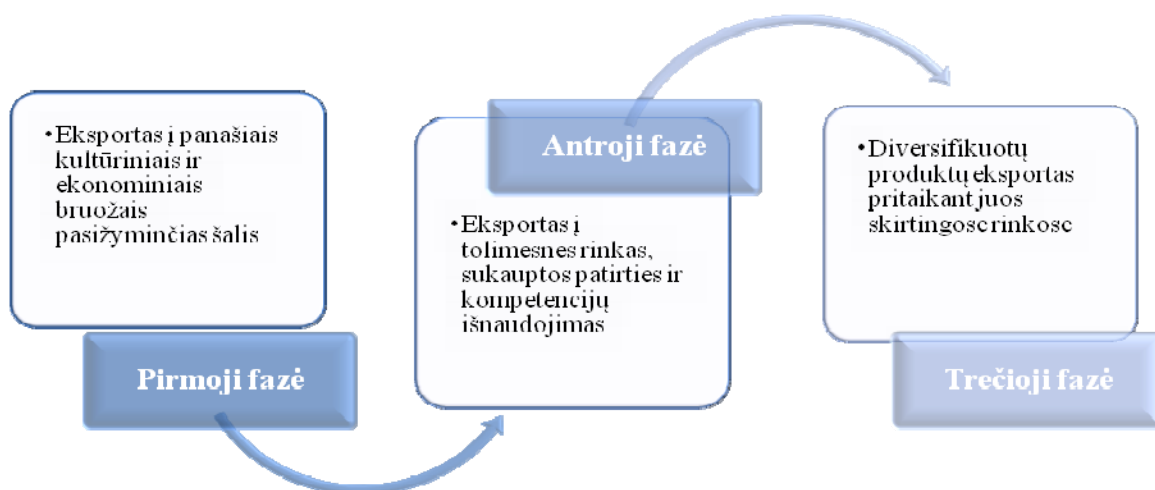
J. D. Danielsas, L. H. Radebaughas ir D. P. Sullivanas [14, p. 254] teigia, kad eksporto strategijos pasirinkimas visų pirma priklauso nuo kompanijos internacionalizavimo fazės, sukauptų vidinių išteklių, makroekonominės situacijos. Diversifikacijos strategijos modelis eksportuojančiai įmonei pateiktas 2.21 pav.



2.21 pav. Diversifikacijos strategija eksportuojančiai kompanijai [sudaryta autoriaus]

Diversifikacijos strategija plačiai naudojama, kai eksportuojamo produkto sėkmė vietinėje rinkoje yra didelė arba produktas pasiekęs brandos stadiją ir, norint pratęsti jo gyvavimo laiką, stengiamasi jį parduoti kitose rinkose. Diversifikacijos strategija eksportuojančią įmonę iš esmės padaro novatoriumi naujose rinkose, bet tokiu atveju daug sunkiau reguliuoti pardavimų procesus, logistikos kanalus, informacija iš vartotojų gaunama ne taip operatyviai ir dažniausiai pavėluotai, todėl sunku nustatyti, kokios produkto modifikacijos reikalingos. Diversifikuotą eksportą naudojančios kompanijos dažniausiai priverstos orientuotis į netiesioginio, tarpininkais paremtą

eksporto metodus, nes didžiulio rinkų kiekio dažnai neįmanoma kontroliuoti tiesiogiai. Koncentracijos strategijos modelis eksportuojančiai įmonei parodytas 2.22 pav.



2.22 pav. Koncentracijos strategija eksportuojančiai kompanijai [sudaryta autoriaus]

Eksporto koncentracijos strategija pirmiausia leidžia efektyviai parengti ir pritaikyti produktus vartotojų poreikiams. Esant skirtingiems kultūriniais ir pirkimo įgūdžiams, kompanija turės pakankamai laiko ir galimybių tam, kad patobulintų gaminius ir pateiktų juos pagal skirtingus reikalavimus. Kaupimo principu arba koncentruotai eksportuojančios kompanijos dažniausiai taiko tiesioginio eksporto priemones, t. y. kuria savo eksporto programas. Tokiu būdu priartėjama prie galutinio vartotojo, mažinamos pardavimo sąnaudos, didėja nuo prekės vieneto gaunamas pelnas.

Šiuolaikinėje ekonomikoje ir globalioje rinkoje dažnai anksčiau apibūdintos strategijos derinamos tarpusavyje, t. y. kompanijos, turėdamos pakankamą informaciją prieš pradėdamos eksporto veiklą, gali atidžiau įvertinti sėkmės galimybes (taip sušvelninant riziką) ir skirtinguose regionuose taikyti skirtingas plėtros programas. Pavyzdžiui, Europos rinkose eksportuoti maksimaliai geografinė prasme, o Afrikoje iš pradžių pradėti prekių pervežimus į stabiliausias ir ekonomiškai stipriausias šalis, o vėliau, pasiteisinus pradinei invazijai, rinkas kaupti.

Autoriai K. W. Chanas ir R. Mauborgne'as [14, p. 12] projektuoja vadinamąsias Raudonųjų ir Mėlynųjų vandenynų strategijas. Šiuolaikinės kompanijos iš esmės yra pernelyg linkusios veikti ir siūlyti produktus toje pačioje rinkoje. Autoriai neteigia, kad plėtra, remiantis Mėlynųjų vandenynų strategija, galima vien tik eksportuojant prekes į absoliučiai naujas rinkas, nes šiandieninėje rinkoje jau nebėra tokių iš esmės „nepatenkintų“ rinkų. Manoma, kad rinką, kurioje veikiama ir kuri iš esmės yra Raudona (prisotinta ir pilna) iš esmės galima pakeisti Mėlynąja naudojant naujus vadybinius sprendimus, originalius ir kokybiškus produktus. Iš esmės galima teigti, kad autoriai neigia klasterių, kaip plėtros elementų, svarbą šiuolaikinėje ekonomikoje, o sėkmę sieja su produkcijos tobulinimu ir originalumu. Iš esmės autorių idėjos ir mintys labai

primena vadinamųjų „nišų“ marketingo principus, kai toje pačioje rinkoje stengiamasi atrasti nišą originaliems produktams ir pateikti juos specifinių poreikių turintiems vartotojams.

Sprendžiant kurią eksporto strategiją pasirinkti, būtina itin atidžiai ir kritiškai įvertinti įmonės vidines kompetencijas ir rinkas, kuriose ruošiamasi veikti. Vieno ar kito varianto pasirinkimas strategiškai turi būti kruopščiai įvertintas, nes konkretūs veiksmai vėliau gali lemti ir tolesnę sėkmę, o neteisingos ir skubotos priemonės – finansinius nuostolius.

2.4. Eksportas – pradinė tarptautinio verslo plėtros grandinės dalis

Šiuolaikinių įmonių plėtra tarptautiniu mastu tampa vis originalesnė ir dinamiškesnė. Dabar klasikinė internacionalizavimo schema, kai pirmieji veiksmai pradedami eksporto veikla, o vėliau nuosekliai plėtojantis baigiama globalia kompanija, dažnai keičiami kitais metodais. Pavyzdžiui, dabar nebūtina turėti prekybos atstovą, nes jo funkcijas, susijusias su informacijos perdavimu ir skleidimu kitose rinkose, dažnai pakeičia naujosios informacijos perdavimo priemonės ir inovatyvios telekomunikacijos.

Šiuolaikinės kompanijos, kurios užsiima eksportu ir pasaulinė veikla, sunkiai įsivaizduoja savo veiklą be stambių eksporto portalų panaudojimo. Tam tikslui naudojami tokie svarbiausi interneto puslapiai kaip <http://www.alibaba.com/>, <http://www.dhgate.com>, <http://www.bizbuysell.com/>, <http://www.tradekey.com>, www.tradezone.com, <http://www.ec21.com/>. Juose pateikiama informacija apie produkciją parduodančias ir tam tikros produkcijos ieškančias kompanijas. Tokio tipo portalai yra rišamoji grandis, kuri gali sujungti prekiaujančias puses. Šiuolaikinėje ekonomikoje, kurioje yra daug rinkos dalyvių, yra itin sunku surasti reikiamą eksporto partnerį, kuriam labiausiai apsimokėtų parduoti prekes už optimalią kainą.

Eksporto portaluose vyksta ir virtualūs prekių aukcionai, kuriuose prekės siūlomos skirtingiems pirkėjams, o jos parduodamos tiems, kurie pasiūlo didžiausią kainą. Tokiu būdu galima įvertinti ne tik savo galimybes, bet ir konkurentų, veikiančių skirtingose rinkose, žingsnius ir galimybes. Tokios informacijos naudojimas itin padeda rengiant eksporto planus ir ruošiant eksporto programas. Gaunama aktuali informacija apie rinkoje egzistuojančius prekių mainus. Iš esmės galima teigti, kad šiuolaikinės interneto galimybės keičia ir internacionalizavimo nuoseklumą ir kopimo schemas.

Anot T. Cavusgilo [13], internacionalizavimą galima apibūdinti kaip procesą, kurio metu savoje šalyje atliekamos operacijos glaudžiai suliejamos su veikla užsienio šalyse.

I. Doole'is ir R. Lowe'as [30] įmonių internacionalizavimo galimybes skirsto į dvi dalis: pradėjusias veiklą globaliu mastu (kai suformuoti ištekliai, išplėtotas produktas nereikalauja didelių

investicijų ar plėtros pagal klasikinę schemą) ir kompanijas, kurios veiklą plėtoja naudodamos klasikinius metodus.

N. Alexanderis [3] teigia, kad internacionalizavimą labiausiai skatina psichologiniai savininkų siekiai ir bendras kompanijos pasiruošimas tarptautinės ekspansijos veiksams. Autorius teigia, kad plėstis geografinė prasme nebūtinai reikia pagal klasikinę schemą. Stambi ir savoje šalyje didelius gamybinius ir finansinius išteklius sukaupusi kompanija gali iš karto steigti gamybos padalinį pigesne darbo jėga ir žaliavų kainomis pasižyminčioje šalyje.

F. Stoneris, R. Freemanas ir D. Gilbertas [107, p. 52] teigia, kad internacionalizavimas, vengiant neapibrėžtumo ir rizikos, turėtų būti plėtojamas pradedant eksportu, vėliau pereinant prie sutartimis paremtos veiklos. Autoriai teigia, kad plėtojant bet kokią globalią veiklą, būtina partnerio kitoje šalyje parama ir konsoliduoti veiksmai.

P. Dickenas [28, p. 254] teigia, kad internacionalizavimas, jei kompanijos siekiai sietini su plataus geografinio masto tikslais, galiausiai baigiasi faze, kai kompanija tampa globalia (autorius šiam tikslui naudoja Transnacionalinės korporacijos (TNK) sąvoką). Internacionalizavimo procesas, remiantis skirtingais autoriais, parodytas 2.5 lentelėje.

2.5 lentelė. Internacionalizavimo procesas [sudaryta autoriaus, remiantis N. Alexanderiu]

	Cavusgilas 1991	Czinkota 2004	Doole 'is 1998	Johanssonas 1995	Thesaras 1989
Fazė 1	Veikla savo šalyje	Eksportas	Veikla vietinėje rinkoje	-	Veikla savoje šalyje
Fazė 2	Bandomasis eksportas	Sutartinė veikla	Sutartinė veikla ir eksportas	Eksportas į giminingas rinkas	Eksperimentinis eksportas
Fazė 3	Sutartinė veikla ir eksportas	Investicinė veikla	Geografinė prasme platus eksportas	-	Sutartinio pobūdžio eksportas
Fazė 4	Plačios geografinės eksportas	Gamybos padalinio perkėlimas	Užsienio rinkų plėtra	Plataus užmojo eksportas	Investicinio pobūdžio eksportas
Fazė 5	Gamybos padalinys kitoje šalyje	Globali veikla (MNK, TNK)	Gamybos perkėlimas	Gamybos padalinys	Gamybos perkėlimas
Fazė 6	Globali veikla	-	Globali veikla	Globali veikla	-

Lentelėje matyti, kad skirtingi autoriai nevienodai skirsto internacionalizavimo procesą, o šiuolaikinis internacionalizavimas paremtas tarptautinio verslo pakopų susiliejimu.

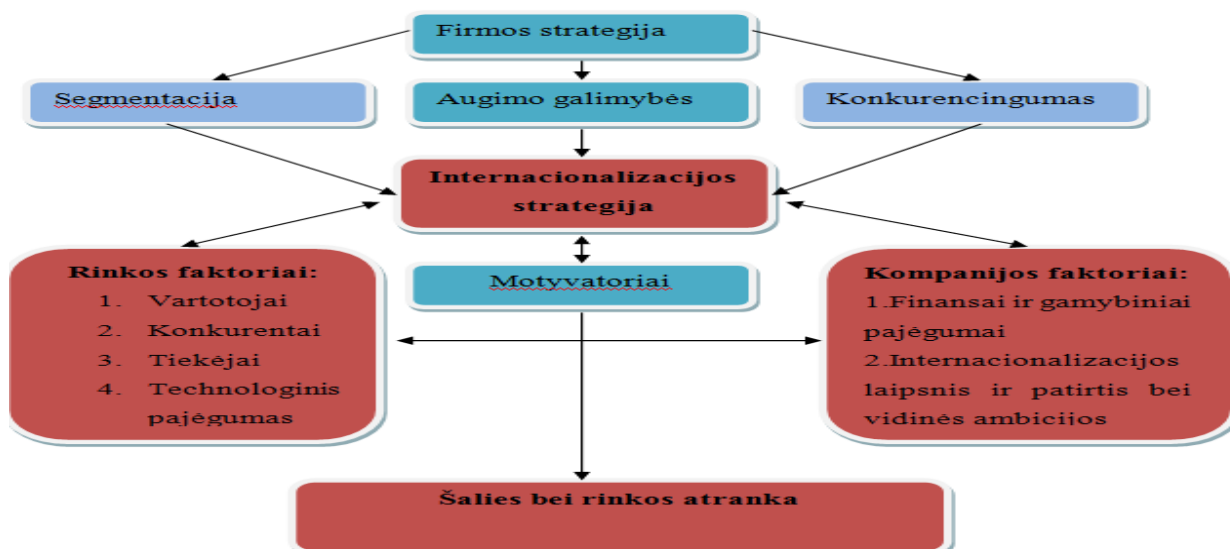
Daugelis tiek Lietuvos, tiek užsienio autorių iš esmės sutinka su internacionalizavimo laipsniškumu, bet vieni (G. Stonehouse'as, D. Campbellas, J. Hamillas, T. Purdie, M. Czinkota, I. Ronkainen, M. Moffettas, J. Vijeikis, B. Vijeikienė, V. Navickas, A. Bosas) labiau vertina klasikinės internacionalizavimo schemos privalumus, kiti (I. Doole'is, R. Lowe'as, K. W. Chanas, R. Mauborgne 'as, P. Žukauskas, P. Dickenas) – dinamiškus plėtros metodus ir schemas.

Galima teigti, kad eksporto svarba yra akivaizdi kiekvienoje internacionalizavimo fazėje ir jo vaidmuo neišnyksta pradėjus sutartimis paremtą veiklą arba perkėlus gamybą į kitas šalis. Prekių vežimas į kitas šalis bus plėtojamas, jei prekybos partneris, turintis frančizės teisę, gamins jas kitoje šalyje arba prekiaus pagal licenciją pagamintomis prekėmis. Globaliose įmonėse eksportas dažniausiai tampa visos planetos mastu vykdoma veikla, kai iš kelių ar keliolikos gamybos padalinių prekės strategiškai paskirstomos pagal pasaulines rinkas (žr. 2.23 pav.).



2.23 pav. Eksportas ir internacionalizavimas globaliose rinkose [sudaryta autoriaus]

Eksportas internacionalizuojant veiklą tapo svarbiausiu įrankiu, todėl jo derinimas su kitomis globalinės plėtros schemomis itin svarbus. Vadybininkai, dirbantys tarptautiniu mastu, turi itin atidžiai ir išsamiai įvertinti kompanijos vidinius išteklius ir kompetencijas ir išanalizuoti užsienio šalies rinkas ir vartotojus jose. Internacionalizavimo veiksmų schema parodyta 2.24 pav.



2.24 pav. I. Doole'io ir R. Lowe'o internacionalizavimo veiksmų schema [30]

Internacionalizavimas paremtas eksportu šiuolaikinėse kompanijose dažniausiai glaudžiai koreliuoja su kitomis tarptautinio verslo formomis.

2.5. Marketingo programos, jų svarba rengiant tikslines eksporto strategijas produktams platinti. Tiksliniai rinkos tyrimai

Marketingo programos ruošiant tikslines eksporto strategijas yra itin svarbios. Būtina nustatyti, kokius produktus į kokias rinkas ruošiamasi parduoti. Savoje šalyje stipri prekė nebūtinai bus tokia pati populiari užsienio rinkose panaudojus analogišką ir gerai išplėtotą marketingo kompleksą. Kai įmonėms, formuojančioms savo veiklos strategiją, užsienio rinkos tampa svarbesnės už vidaus rinką, jos pradeda remtis daugiašaliu marketingu. Situacija užsienio rinkose gerokai skiriasi nuo situacijos vietinėje rinkoje, o ir pačios užsienio rinkos yra nevienodos, todėl įmonės marketingo patirties, sukauptos jai veikiant vietinėje rinkoje, nebeužtenka. Įmonė yra priversta išplėsti marketingo veiklą už vietinės rinkos ribų.

Formuojant marketingo strategiją, svarbiausios tampa užsienio rinkos. Marketingas remiasi užsienio rinkų tyrimais, užsienio rinkų ir veikimo jose būdo parinkimu, prekių, kainų, pateikimo ir rėmimo politikos jose formavimu. Svarbiausių užsienio rinkų marketingo programą įmonė formuoja pati, jai skiriami ir didžiausi marketingo ištekliai. Kitose užsienio rinkose įmonė paprastai veikia per tarpininkus. Naujos užsienio rinkos randamos remiantis patirtimi, sukaupta ankstesnėse rinkose, ir atsižvelgiant į specifinius naujų rinkų reikalavimus. Žinoma, šiuo atveju iš dalies dingsta savarankiškumas, nes kompanija didžiąja dalimi tampa priklausoma nuo kitos šalies marketingo specialistų sėkmės.

Vykdomos diferencijuotos marketingo programos produkcijos pardavimams skatinti. Stambios pasaulinės įmonės orientuojasi į pasaulinę rinką. Pasaulinės rinkos valdymas paremtas pasaulinio marketingo strategijos naudojimu. Pasauliniam marketingui būdinga marketingo programos standartizacija. Tai reiškia, kad įmonė, veikdama plačiame geografiniame regione, taiko tą pačią prekę, kainos, pateikimo ir rėmimo strategiją. Šita fazė pasiekama, kai kompanijos suformuotas prekės ženklas yra stiprus, o vartotojai jį pripažįsta globaliu mastu.

Eksporto rinkos atranka turėtų vykti keliais etapais. Iš pradžių reikėtų atrinkti 2–3 rinkas (trumpąjį sąrašą), kurios būtų tinkamiausios produktui. Atlikus detalią atrinktų rinkų analizę, įvertinus stipriąsias ir silpnąsias šios rinkos ir produkto puses ir galimybes šioje rinkoje, galima atrinkti tinkamiausią rinką [65].

„BizMove“ [65], rengiantis tikslines marketingo programas ir eksporto planus komercinėms kompanijoms, teigia, kad dažniausiai eksporto veiksmai tampa nesėkmingais dėl netinkamo rinkos tyrimo ir pradinės plėtros strategijos. Kompanijos neapgalvotai pradeda savo produktų eksportą, dėl

ko patiria didelių finansinių nuostolių. Vėliau padarytos taktinės klaidos itin sunkiai ištaisomos, kai produktus pakartotinai stengiamasi išvežti į bandymams pasirinktas rinkas. Kanados marketingo specialistų draugija [85] taip pat pabrėžia marketingo tyrimų svarbą prieš pradedant eksporto veiksmus. Teigiama, kad naudojant kiekybinius ir kokybinius tyrimus galima akivaizdžiai sumažinti riziką ir neapibrėžtumą, iš anksto numatyti, kokie produkto kokybės, reklamos metodai ir paskirstymo kanalai yra būtini.

Įmonės sprendimas eksportuoti reiškia esminį verslo strategijos pakeitimą. Todėl įmonė, norėdama išeiti į užsienio rinką, turi numatyti savo veiklos išorės ir vidaus strategiją. Vidaus strategija privalo apimti įvairius verslo aspektus: gamybos technologiją, žaliavas, energetinius išteklius, gamybos organizavimą, darbuotojų kvalifikaciją, valdymo struktūrą, paskirstymo kanalus, transportavimą, sąnaudas ir pan. Išorės strategija turi pritraukti užsienio partnerius. Vienas iš svarbiausių dalykų šioje srityje – teikti tikslią, išsamią ir naujausią informaciją apie savo įmonę ir tą aplinką, kurioje jai tenka dirbti, išryškinant teigiamus ypatumus, bet nenuslepianč ir sunkumų. Tik tada būsite vertinamas kaip rimtas, potencialus partneris [37].

Marketingo tyrimų etapai:

I etapas – potencialių rinkų tyrimas. Šiame etape pasirenkama nuo 5 iki 10 potencialiai svarbių produktui rinkų. Pagal statistinę informaciją atrenkamos nuo 5 iki 10 šalių, daugiausia importuojančių produktų, kurie yra gaminami. Reikėtų atsisakyti rinkų, kurių verslo aplinka labai skiriasi nuo Lietuvos rinkos, ir rinkų, kurios yra politiškai nestabilios. Be to, reikia atsižvelgti į transportavimo sąlygas, nes transporto išlaidos sudaro reikšmingą eksportuojamos produkcijos sąnaudų dalį.

II etapas: pasirinkus 2–3 galimas eksporto rinkas, reikėtų sukaupti apie jas kuo daugiau informacijos. Surinkta medžiaga turi leisti prognozuoti rinkos plėtrą, išskirti veiksnius, kurie gali lemti paklausos ir rinkos struktūros kitimą ateityje, nustatyti pagrindinius produkcijos paskirstymo-realizavimo kanalus, konkurentų privalumus, galimybę konkuruoti rinkoje [37].

Marketingo programų ir rinkos tyrimų svarba šiuolaikinėje dinamiškoje rinkoje tapo itin svarbiu įrankiu siekiant mažinti su plėtra eksporto pagrindu paremtą riziką.

2.6. Su eksportu siejamos rizikos ir pagrindiniai riziką eliminuoti įgalinantys mechanizmai

Prekiaujant vietinėje ir užsienio rinkose atsiranda rizika, kuri iškyla visose prekybos etapuose – pradedant žaliavų pirkimu, prekių gamyba, sandėliavimu, jų gabenimu ir baigiant pirkėjo įsipareigojimų vykdymu. Sėkmingas eksporto sandorio užbaigimas reiškia savalaikį ir tikslų importuotojo įsipareigojimų įvykdymą. Tam didelės įtakos turi teisingas mokėjimo formų

pasirinkimas, gautinų sumų stebėjimas ir kruopštus finansinių instrumentų pasirinkimas prekiaujant su užsienio partneriais. Apmokėjimo už prekes nustatymas „atvira sąskaita“ susijęs su komercine rizika, t. y. visada egzistuoja didesnė ar mažesnė tikimybė, kad užsienio pirkėjas dėl įvairių priežasčių gali nevykdyti savo įsipareigojimų. „ExportHelp“ [79] su eksportu sietinas rizikas skirsto į šias grupes:

1. Kredito rizika, susijusi su netinkamu eksporto programų finansavimu. Kompanijai, pradėjus prekybą su kitomis valstybėmis veiklą, būtinas gamybinių išteklių plėtimas, logistikos kanalų paieška ir su pervežimais padidėjusios rizikos ribojimas. Dėl komplikotos kreditų išdavimo tvarkos pradedant eksportą (dar blogiau jau pradėjus eksportuoti) tarptautinės ekspansijos veiksmai bus apriboti.

2. Blogos kokybės rizika susijusi su tuo, kad užsienio valstybės pirkėjai neįvertins gaminamos produkcijos taip gerai kaip vietinės rinkos pirkėjai. Kokybės niuansai susiję ne tik su pačios prekės techniniais arba kokybiniais parametrais, bet ir pateikimo forma (pakuotė, pozicionavimas, reklama).

3. Transportavimo ir logistikos rizika, susijusi su tuo, kad netgi turint stiprius partnerius arba prekybos atstovybes kitos šalies rinkoje, bus susidurta su prekių pervežimo problema. Tai veiksniai, labiau susiję su didele pervežimo kaina (kas automatiškai didins savikainą) arba tam tikrais geografiniais niuansais, kurie neleidžia prekių pervežti.

4. Teisinės ir politinės rizikos, susijusios su vietinės valdžios arba šalies, į kurią ruošiamasi išvežti produkciją, reglamentais. Tai gali būti prekių importą ir eksportą reguliuojančios priemonės (embargas, dumpingas) arba tam tikri su kokybės ir veterinarijos niuansais susiję sunkumai arba ribojimai, susiję su muitinėmis, kvotomis, įvežimo mokesčiais.

5. Kultūrinio pobūdžio rizika, susijusi su kitos šalies vartojimo tradicijomis ir bendrais pirkėjų įpročiais. Jei užsienio valstybės pirkėjai daugiausiai yra konservatyvūs, o vietinė valdžia remia ir skatina vidaus rinkoje pagamintų prekių vartojimą, bus sunku rasti tinkamus pardavimo būdus produktui.

6. Nenumatytos rizikos, ribojančios eksportą, yra susijusios su kariniais konfliktais, stichinėmis nelaimėmis (potvyniai, uraganai, liūtys, žemės drebėjimai).

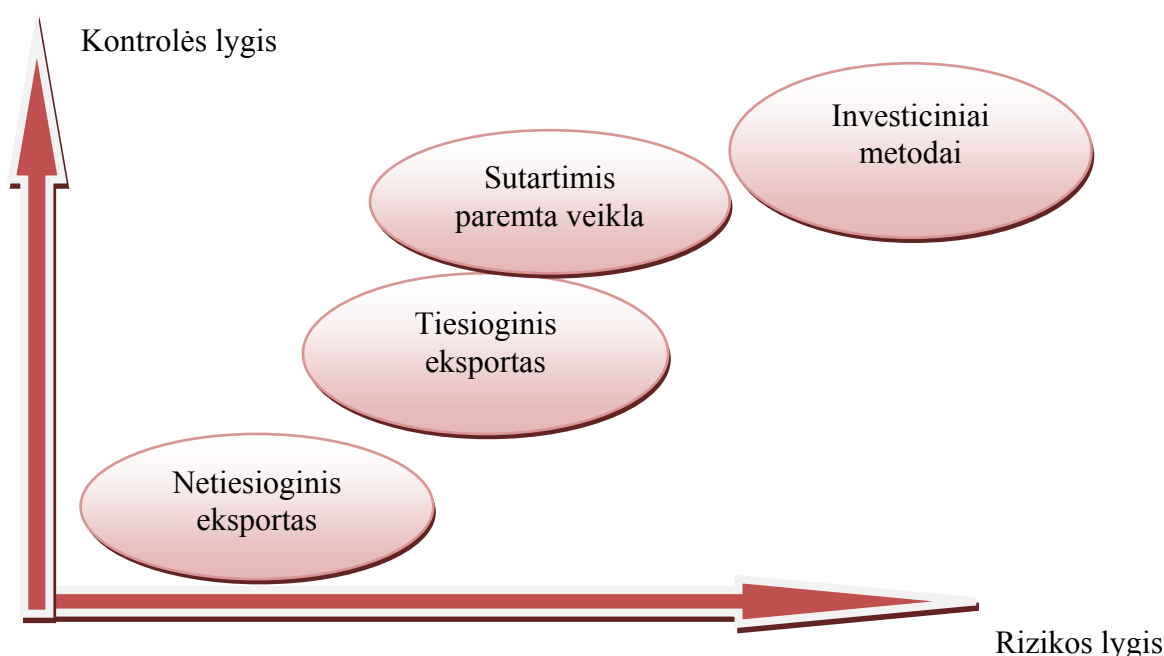
7. Ekonominio pobūdžio rizikos, susijusios su kitos šalies makroekonominės padėties nestabilumu, silpna valiuta ir dėl to dažnai besikeičiančiu jos kursu, bankų vykdoma kreditų išdavimo tvarka.

„DynamicBusines“ [80] eksporto riziką skirsto į:

- atsiskaitymų riziką, kuri susijusi su užsienio šalies partnerio nemokumu ir sukčiavimu;
- kultūrinę riziką, kuri susijusi su kitos šalies vartotojų pirkimo įpročiais;

- finansinę riziką, kuri susijusi su kreditų gavimo tvarka ir valiutų kursų kitimo tendencijomis;
- teisinę riziką, kuri susijusi su tarptautinio arbitražo veikimo principais ir kitos šalies verslo procesus reguliuojančia teise.

„Austrade“ [47] analizuoja eksporto riziką kaip ir anksčiau minėti šaltiniai. Paminėtina su korupcija ir papirkinėjimu susijusi rizika, kuri trukdo eksporto plėtrą. Tai ypač būdinga besivystančioms ir pereinamosios ekonomikos valstybėms. Stambios prekybos atstovybės arba prekybos tinklai neretai platina tik tam tikras prekes už tai gaudami papildomus pinigus. Papirkinėjanti kompanija tokiu būdu garantuoja mažesnę konkurenciją ir didesnius pardavimus. Eksporto rizikingumas susijęs su internacionalizavimo faze parodytas į 2.25 pav.



2.25 pav. Bendras eksporto rizikingumas lyginant su kitomis internacionalizavimo fazėmis [30, p. 244]

Pradedant eksportą, būtina atidžiai įvertinti ne tik laukiamą teigiamą su plėtra susijusią veiklą, bet ir galimus riziką ir nuostolius, kurie gali atsirasti dėl netinkamos strategijos arba jos diegimo veiksmų. Rizikos mažinimas visų pirma sietinas su kruopščiu rinkos tyrimu ir išsamių marketingo strategijų rengimu pirmiesiems eksporto žingsniams. Rizikos mažinimui naudojama ir vadinamoji rizikos veiksnių matrica, kurioje identifikuojami pagrindiniai su eksporto veikla susiję pavojai [47].

2.7. Pagrindiniai eksporto motyvai

Lietuvos ir užsienio autoriai eksporto motyvus ir paskatas prekių išvežimui į užsienio šalis iš esmės skirsto į dvi dalis: reaktyvius (priežastys, kurios yra kritinio pobūdžio) ir proaktyvius (psichologinio į ateities perspektyvą orientuoto pobūdžio). Pradedant eksporto veiklą itin svarbiu aspektu tampa vadovo arba savininko norai ir ambicijos, susijusios su įmonės plėtra. Didesnės pardavimų galimybės, išaugusios pajamos, masto ekonomija ir verslo plėtra yra pagrindiniai kriterijai, kurių siekia šiuolaikinės kompanijos.

Lietuvos ekonominės plėtros agentūra [37] siūlo tokį eksporto motyvų klasifikavimą:

- pardavimo apimties išplėtimas;
- prekės gyvavimo ciklo rinkoje pailginimas;
- klientų rato išplėtimas;
- efektyvesnis gamybos pajėgumų panaudojimas;
- rizikos vienoje rinkoje išskaidymas;
- nišų produktų, kuriems vietinė rinka per siaura, pardavimas;
- pardavimų geografijos išplėtimas.

F. Bradley'is [9] įmonės eksporto veiklai skatinančius kriterijus skirsto į tris grupes:

1. Sukaupta patirtis ir perpildyta vidinė rinka. Teigiama, kad vidaus rinkoje sukaupta patirtis tampa motyvu eksporto veiklai. Jei gaminamas produktas sėkmingai parduodamas savoje šalyje, dažniausiai manoma ir tikimasi, kad panašios sėkmės jis sulauks ir kitose valstybėse. Augant produkto populiarumui, vietos rinka ir vartotojų ratas didėja iki tam tikros ribos. Rinkos prisotinimas taip pat reiškia, kad įmonei laikas užsiimti eksporto veikla tam, kad būtų visiškai išnaudoti gamybos pajėgumai ir paskirstytas produkcijos perviršis.

2. Atsivėrusios naujos galimybės užsienio rinkose. Susidariusi situacija, kai kitos šalies rinkoje akivaizdžiai nepatenkinama vienos ar kitos prekės paklausa, taip pat motyvuoja įmones pradėti eksporto veiklą. Tai itin dažnai pastebima šalyse, kuriose akivaizdžiai trūksta tam tikrų išteklių. Pavyzdžiui, Rusijoje nuolat jaučiamas pieno produktų stygius, todėl dauguma jų importuojama iš Baltarusijos ir Ukrainos gamintojų. Kai kurios valstybės geografiniu požiūriu yra nepajėgios pačios apsirūpinti tam tikrais produktais. Pavyzdžiui, neturinčios kranto su jūromis ir vandenynais valstybės dažniausiai visus žuvų produktus importuoja iš kitų valstybių. Tarptautine veikla užsiimančios vadybininkai turi itin atidžiai analizuoti valstybes ir identifikuoti tinkamiausias, kuriose gaminamų produktų kiekis yra nepakankamas.

3. Sukaupta tarptautinė patirtis ir vadovų ambicijos (nematomi motyvai). Vadovų motyvai ir ambicijos sukurti stambias eksportuojančias kompanijas dažnai būna esminiai veiksniai priimančiam sprendimą dėl eksporto plėtros. Jei įmonė sėkmingai taiko eksporto programas vienose

rinkose, tai natūraliai atsiranda motyvas ir priežastis veiklą toliau eksporto pagrindu plėtoti ir kitose šalyse (nebūtinai pasižyminčiomis panašiais kultūriniais ir ekonominiais parametrais). Dažnai manoma, kad eksportas į trečiąsias arba pereinamosios ekonomikos šalis nebus pelningas. Visgi, verta paminėti, kad tokio profilio šalyse konkurencijos mastai yra daug mažesni, o tai automatiškai leidžia panaudoti „grietinėlės nugriebimo“ strategiją pradėjus pirminius invazijos veiksmus.

Anot J. E. Kuada, O. J. Sorenseno [68], eksporto motyvai skirstytini į dvi grupes:

1. Vidiniai motyvai: perpildyta vidinė rinka, kuri nebeleidžia tolesnės ekspansijos. Vadybiniai įgūdžiai ir ambicijos, kurie gali būti panaudoti kitos šalies rinkoje, nestabilumas vidaus rinkoje, pasireiškiantis nepriimtina mokestine baze, politiniais sprendimais, motyvuoja eksportuoti (tokiu atveju kita internacionalizavimo faze dažniausiai tampa ir gamybos padalinio iškėlimas).

2. Išoriniai motyvai, susiję su atsivėrusiomis naujomis galimybėmis užsienio rinkose, kuriuos galima įmanoma patenkinti savo gaminama produkcija. Prie išorinių eksporto motyvų autoriai priskiria ir vietinės valdžios finansinės paramos aspektą.

„Witager“ [46] teigia, kad eksporto motyvai skirstomi į reaktyvius (išaugusi paklausa kitos šalies rinkoje, išaugusi konkurencija vidaus rinkoje, skatinanti savo prekes parduoti užsienio valstybėse ir tokiu būdu išlaikyti pardavimų apimtį ir gamybos mastus, politinės aplinkos barjerai, kurie neleidžia veiklos plėtoti vidaus rinkoje, makroekonominio pobūdžio veiksniai, ribojantys pardavimus) ir proaktyvius (vadovybės ambicijos padidinti pardavimus ir pelną).

2.8. Eksportas ir logistika – pagrindinės sąsajos plėtojant žuvų perdirbimo sektorių

Pradedant eksportuoti ir kuriant eksporto marketingo strategiją, vienu iš svarbiausių klausimų tampa logistikos kanalo pasirinkimas ir tinkamų pervežimo srautų suregulavimas. Šioje srityje didelę reikšmę turi ekonominis veiksnys, nes šiandieninėse rinkose, tobulėjant logistikos priemonėms ir augant paslaugų kainoms, verslas turi būti organizuojamas taip, kad naudojant pervežimus būtų galima mažinti produkcijos vieneto sąnaudas. Produkcijos kaina ir konkurencingumas dažnai turi tiesinę priklausomybę, o eksportuojant prekes į tolimas šalis dažnai akivaizdžiai kyla ir prekių kaina.

Analizuojant žuvų produktų pervežimus, pirmiausia reikia atkreipti dėmesį į produkcijos specifiškumą, eksportuotojų geografinį išsidėstymą ir pervežimų sudėtingumą. Kinijoje sukurtas pats didžiausias (vertinant visos šalies mastu) žuvų perdirbimo klasteris, kurio įmonės pasiekia aukštą sinergijos laipsnį sąveikaudamos tarpusavyje, bet ji susiduria su logistikos problema. Iš Kinijos eksportuojamas didžiulis kiekis prekių (dažniausiai laivais, kurių apkrova nuolat yra maksimali). Žuvų produktų pervežimui į Europos ir Šiaurės Amerikos rinkas tai yra vienintelis

kelias, bet šiuo atveju susiduriama su problema, kuri susijusi su pervežimų sektoriaus nepajėgumu patenkinti augančią paklausą.

Žuvų produktų pervežimui būtinas ir kuo trumpesnis logistikos laikas. J. R. Carteris, J. N. Pearsonas ir L. Pengas [22] teigia, kad efektyvi logistika suteikia kompanijai tam tikrų privalumų, susijusių su geresniu klientų, esančių kitos šalies rinkoje pažinimu, sąnaudų mažinimu ir spartesniu masto ekonomijos pasiekimu, greitesne verslo ciklų veikimo schema, gerėjančia kokybe, efektyvesniais platinimo metodais. Eksporto strategijoje logistikos klausimas tampa itin aktualus, kai kalbama apie stambias globalias korporacijas. Daug verslo vienetų turinčios kompanijos juos turi steigti optimaliuose geografiniu požiūriu regionuose tam, kad tiekimo ir prekių paskirstymo kelias taptų optimalus. Kalbant apie žuvų perdirbimo kompanijas, verta paminėti, kad jos tiekimo, gamybos, eksporto ir platinimo taškus dažniausiai koncentruoja viename taške. Peru, Kinijos, Norvegijos, Kanados priekrančių zonos naudojami ta pati schema.

Anot J. Urbono, „Tarptautinė logistika yra svarbi veikla, kurianti ir pateikianti paslaugas prekių (medžiagų, žaliavų, mašinų, galutinės produkcijos ir kt.) judėjimo srautams nuo vienos šalies gamintojų iki kitos šalies vartotojų aptarnauti“ [121, p. 14].

R. Minalga tarptautinę logistiką apibrėžia kaip „materialinių srautų planavimą, organizavimą ir kontrolę, atliekamą tarptautiniu mastu, sukuriant galimybę spręsti aprūpinimo, gamybos, pagamintos produkcijos paskirstymo klausimus užsienio rinkose“ [88, p. 14].

Su logistikos problema susiduria kiekviena eksporto veiklą pradėjusi kompanija. Itin svarbu pasirinkti, koku būdu prekes transportuoti (jūrų, sausumos, oro transportu), kas organizuos krovinių pervežimą, kokiomis sąlygomis bus vykdomos krovinių muitinės procedūros, sandėliavimas ir kt. (transporto priemonės pasirinkimą lemiantys kriterijai pateikti 2.6 lentelėje).

2.6 lentelė. Veiksniai, lemiantys transporto rūšies pasirinkimą [37]

Transporto rūšis	Faktoriai, lemiantys transporto rūšies parinkimą					
	Pristatymo laikas	Transportavimo dažnumas	Elismo grafiko lankymas	Galimybė gabenti įvairius krovinius	Galimybė pristatyti krovinius į bet kurią geografinę vietovę	Kaina
Geležinkelis	3	4	3	2	2	3
Vandens transportas	4	5	5	1	4	1
Automobiliai	2	2	4	3	1	4
Vamzdynai	5	1	1	5	5	2
Oro transportas	1	3	2	4	3	5

Pradėjus eksportuoti ir užmezgus ryšius su užsienio partneriu itin svarbiu aspektu tampa Incoterms sąlygų, kurios lemia, kur įsigalioja krovinio siuntėjo ir gavėjo teisės, susijusios su transportavimu, pasirinkimas. Kraštutinis variantas – E klasė (EXW – Exworks), kuri numato, kad pirkėjas organizuoja visas su krovinio pervežimu susijusias procedūras (krovinio pakrovimas siuntėjo teritorijoje, muitinės procedūros (jei būtinos), transportavimas, krovinio draudimas). Kitas variantas – D klasė. Šiuo atveju galimi keli atvejai, bet didžioji pareigų dalis pereina krovinio siuntėjui, kuris organizuoja krovinio pakrovimą, transportą, muitinės procedūras, draudimą iki krovinio gavėjo (iškrovimas taip pat tampa siuntėjo atsakomybe) arba iki abipusiai sutartos vietos (uosto, kelto ir kt.).

„ExportHelp“ [44] pervežimų variantus skirsto į šias grupes: oro, kelių, geležinkelių, jūrų. Šiandieninėje ekonomikoje dažnai naudojami multimodalieji logistikos variantai, kai pervežimų tipai yra kombinuojami į vieną, siekiant mažinti sąnaudas, spartinti pervežimo greitį arba dėl tam tikrų geografinių ypatybių.

Manoma, kad tarptautinė logistika ir jos ypatumai turi reikšmės formuojant ir marketingo programas, pasirenkant eksporto tarpininkus ir pardavimų rinkas [22]. Su logistika susiję barjerai dažnai neleidžia pradėti jokių eksporto veiksmų. Tai susiję su kitos šalies geografiniais ir kultūriniais niuansais ir produkcijos specifikacijomis, transporto infrastruktūra.

M. Christopheris [20, p. 56] teigia, kad logistikos greitis yra vienas iš svarbiausių elementų, lemiančių pirkėjų pasitenkinimą ir platinimo veiklos efektyvumą. Tarp eksportuotojo ir importuojančios šalies esantis didelis atstumas dažnai neleidžia operatyviai reaguoti į didėjančią arba mažėjančią rinkos paklausą. Sunku sureguliuoti logistikos kanalus, kad pageidaujamų prekių pristatymas taptų operatyvus ir greitas. Autorius tokiu atveju akcentuoja logistikos centrų ir terminalų svarbą. Dideliu geografiniu atstumu esančius verslus turėtų sieti bendras paskirstymo taškas, kuriame pagal sąlygas būtų sukaupiamas didesnis produkcijos kiekis. Pagal šitokią schemą dirba daugelis šiuolaikinių stambių prekybos atstovybių. Pavyzdžiui, „Volkswagen“ tiekėjas „Salzgitter Mannesman International“ turi 6 paskirstymo terminalus arti skirtingų gamyklų ir tiekia prekes operatyviai pagal paklausą. Tokiu būdu užtikrinama operatyvi ir savalaikė gamyba.

A. Beharas ir P. Mannersas [5] teigia, kad logistikos plėtra yra susijusi ir su kaimyninių šalių infrastruktūros išnaudojimu. Autoriai analizuoja pavyzdžius, susijusius su žuvų produktų pervežimu iš Afrikos šalių. Kai nėra didelių uostų, produkcijos paviršius turėtų būti paskirstomas pasinaudojant Europos žuvų perdirbėjų logistikos kanalais. Tokiu būdu būtų priartėjama ir prie stambių klasterių, o produkcijos pervežimo operatyvumas išaugtų.

Eksportas ir logistika yra itin glaudžiai susiję parametrai, kurių efektyvi sąveika garantuoja sėkmingus pardavimus užsienio šalyse. Kaip minėta anksčiau, šiandien ne gana surasti prekių pirkėją savoje šalyje. Itin svarbiu veiksmu tampa tinkamo logistikos kanalo pasirinkimas.

Pavyzdžiui, bus sunku rasti pervežimo kompaniją žuvų produktams eksportuoti į rytinius Turkijos regionus, kuriuose itin silpnai išplėtota pramonė (nebus galima rasti krovininių importui pervežėjų), bloga kelių infrastruktūra, egzistuoja pavojų keliantys kultūriniai aspektai (didelis nusikalstamumas ir priešiškas kitatikių atžvilgiu). Efektyviai eksporto strategijai parengti būtina atidžiai įvertinti kompanijos pajėgumus tam tikrai produkcijai paskirstyti, kainų augimo perspektyvas.

2.9. Eksporto ir verslo klasterių sinergija ir priešprieša

Šiandien dažnai girdimas klasterių apibrėžimas tapo ištis svarbiu analizės objektu plėtojant verslą už savo šalies ribų. „Klasteriai yra geografiškai artimos kompanijų ir asocijuotų institucijų, susijungusių tam tikrose srityse, grupės, susijusios bendromis technologijomis ir žiniomis. Jie paprastai egzistuoja apibrėžtose geografinėse teritorijose, kur lengvas susisiektis, logistika ir kur lengvai prieinama kvalifikuota darbo jėga“ [100].

Klasteriai šiuolaikinėje ekonomikoje tapo itin svarbūs ir anksčiau taip aktyviai propaguotos konkurenciją ribojančios strategijos šiandien dažniau keičiamos bendradarbiavimo sutartimis (technologijų, vadybos, verslo plėtojimo klausimais), kurios skatina žinių keitimąsi, verslo tobulėjimą. Klasteryje veikiančios kompanijos (nebūtinai geografinė prasme) dažnai gamindamos tuos pačius produktus plėtoja ir internacionalizavimo procesus, t. y. plačiai naudojami sutartimis paremtos veiklos elementai, kai viena įmonė gamina kitos produktus, prasideda susiliejimo ir konsolidacijos procesai, bendradarbiaujama mokslinės veiklos srityje.

M. S. Aldenderferis ir R. K. Blashfieldas [2] teigia, kad klasteriuose, visų pirma, didžiausią naudą gauna homogenišką produkciją gaminančios įmonės. Autoriai teigia, kad įmonės klasteriuose dalyvauja dėl skirtingų priežasčių. Trumpalaikiais tikslais dėl: 1) informacijos apie rinką gavimo, 2) technologijų plagijavimo galimybių ir plėtros, 3) pardavimų ryšių ir marketingo programų pritaikymo savo produkcijai platinti.

Įmonės ilgalaikiais tikslais į klasterį jungiasi, kai jų turimi ištekliai vienoje ar kitoje srityje nėra pakankami. Tokiu būdu sinergija gaunama keičiantis turimais ištekliais su kitomis klasteryje veikiančiomis įmonėmis. Kompanijos klasteryje veikia kartu su tiekimo įmonėmis. Šis atvejis yra populiariausias analizuojant žuvų perdirbimo įmones ir žvejojimo kompanijas.

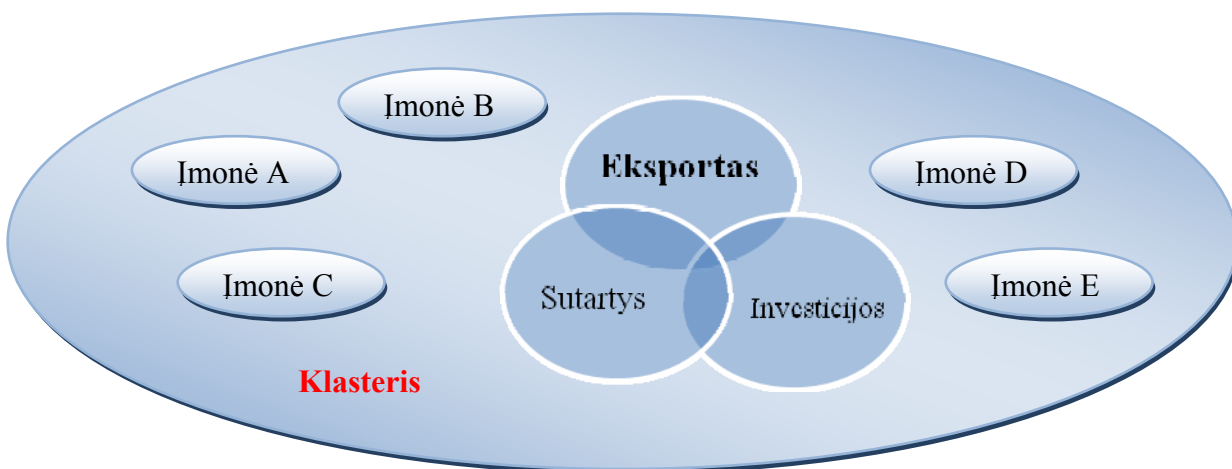
L. Mytelka ir F. Marinellis [89] teigia, kad pirmieji klasteriai susikūrė būtent žuvų perdirbimo sektoriuje. 1970 m. įmonės pradėjo jungtis prie Peru ir Norvegijos krantų. Tai pasireiškė žvejojimo ir perdirbimo kompanijų veikloje. Perdirbimo įmonės gamybos vienetus perkėlė arčiau krantų. Tokiu būdu buvo sustiprintas ryšys su žvejojimo kompanijomis, taupomas logistikos biudžetas ir spartinami gamybos procesai. Tolimuosiuose Rytuose netgi sudaromos tikslios sutartys tarp žuvų perdirbėjų. Tokiu būdu garantuojamas tiekimas ir savalaikė gamyba.

M. Porteris [100] teigia, kad klasteriai yra geografiniu būdu susijusios įmonių grupės, besijungiančios į grupes siekiant sinergijos gamybos tobulinimo ir pardavimų srityse. Autorius pabrėžia, kad klasteriuose aktyviai dalyvauja ir valdžios atstovai, kurie norėdami skatinti plėtros projektus ir spręsti tam tikras socialines problemas, aktyviai remia tokią veiklą. Anot autoriaus, klasterių kūrimas, visų pirma, yra susijęs su šiuolaikinės ekonomikos dinamiškumu, t. y. kompanijos yra priverstos jungtis į klasterius norėdamos išlikti rinkose.

J. Humprey ir H. Schmitzas [59] analizuodami klasterius teigia, kad šiandien ryšiai yra esminis komponentas, skatinantis konkurencingumą ir tarptautinę plėtrą. Globaliu mastu veikianti kompanija anksčiau ar vėliau savo interesus susieja su vienokio ar kitokio pobūdžio klasteriu.

H. Schmitzas [101] teigia, kad eksportas iš klasterių tampa daug efektyvesnis dėl šių priežasčių: naudojant naujas technologijas gerėja produkto kokybė, eksportuotojas turi tikslesnę informaciją apie rinką ir joje vykstančius procesus, dėl sudarytų tikslinių sutarčių eksportuotojas gali liberaliau pervežti prekes į konkurencines rinkas.

Klasteryje veikiantis eksportuotojas visada efektyviau išnaudos sinergijos efektą, sukurtą su kitomis jame veikiančiomis įmonėmis. Strateginiu požiūriu dažnai rizikingas ėjimas šiandieninėje rinkoje pasiteisina. Globaliu mastu orientuotos įmonės eksportuoja prekes ne vien iš savarankiškų gamybos padalinių. Tikslinės sutartys leidžia produkciją, pagamintą sutarties principu, pervežti ir iš klasterio įmonės. Pavyzdžiui, Šiaurės Amerikos žuvų perdirbėjai dažnai sudaro tikslines sutartis su Japonijos ir Kinijos perdirbėjais, kad produkcija būtų gaminama panaudojus jų technologijas arba tik prekinį ženklą, kad ją vėliau būtų galima parduoti savoje rinkoje arba reeksportuoti. Tokiu būdu sinergija pasiekama, kai gamintojas turi pakankamai didelę gamybos apimtį, o sutarties iniciatorius pakankamą produkcijos kiekį savo rinkos daliai išlaikyti. Internacionalizavimo proceso veikimo schema klasterio viduje parodyta 2.26 pav.



2.26 pav. Internacionalizavimas klasterio viduje [sudaryta autoriaus]

Įmonės klasterio viduje plėtoja ir internacionalizavimo veiksmus. Jei pradiniai veiksmai pirmiausia yra susiję su eksportu ar sutartimis, tai vėliau toje pačioje sferoje veikiančios kompanijos

imasi ir bendros gamybos, produktų unifیکavimo ir plėtos. Tokiu būdu kompanijos jungiasi iš esmės į didelius veiklos vienetus ir stiprina priklausomybę viena nuo kitos. Tai itin dažnai pasitaikantis reiškinys aukštųjų technologijų srityje, kai tam tikrų mašinų ar mechanizmų gamyba paskirstoma tarp kelių kompanijų, o inovacijų ir gamybos procesas iš esmės orientuotas vienam tikslui.

Anksčiau manyta, kad eksportas nėra derintinas su klasterių veikla, nes tai labiau individualūs kompanijų veiksmai tam tikroms rinkoms užimti. Šiandien eksportas ir klasteriai tapo sinergiją kuriančiais ir vienas kitą papildančiais veiksniais. Įmonės aktyviai eksportuoja į klasterius ir iš jų, naudojasi bendrais ištekliais, tiekėjų tinklu, kuria bendras marketingo programas.

2.10. Eksporto marketingas

Eksporto marketingas skiriasi nuo vidaus rinkai taikomo marketingo tuo, kad čia susiduriama su globalumo veiksniais. Kompanija, kurios planuose egzistuoja siekis plėsti savo veiklą kitose šalyse, turi itin atidžiai peržiūrėti vietos rinkoje sukauptas kompetencijas ir įgūdžius ir atrinkti tinkamiausius ir labiausiai pritaikomus užsienio rinkose.

Dažnai susiduriama su problemomis, kurios yra susijusios su skirtingais kultūriniais aspektais, vartotojų skonių įvairove. Šioms problemoms išspręsti būtina išsami ir atidi rinkos analizė ir tyrimai. Dar vienu aktualiu klausimu pradedant eksporto veiklą tampa eksporto tarpininko (jie dažniausiai kuria ir tikslines marketingo programas) parinkimas. Tokiu atveju tenka nuspręsti – stengtis pritaikyti savo marketingo kompleksą užsienio rinkoje ar pasinaudoti specialistų, geriau išmanančių kitos šalies vartojimo ir pozicionavimo niuansus, sugebėjimais (tokiu atveju iškyla rizika, kad marketingo specialistas, kuris puikiai išmano užsienio šalies rinkos vartotojus, nebus pakankamai kompetentingas joje pritaikyti originalų produktą).

Toliau analizuojamos marketingo strategijos pagal keletą parametrų: įmonių plėtos metodus, sietinus su eksportu uždavinius ir pan.

2.10.1. Eksporto marketingo planas

Eksporto planas yra pagrindinis organizacijos aukščiausių vadovų rengiamas dokumentas, užtikrinantis nuoseklų plėtos procesą. „Eksporto marketingo plano rengimas – tai dinamiškas procesas, prasidedantis nuo pagrindinių tikslų suformavimo ir palaipsniui plečiamas, surenkant ir pateikiant tikslesnę ir detalesnę informaciją” [122].

Tiek Lietuvos, tiek užsienio šaltiniai (eksporto konsultacijų ir plėtos organizacija „Unzco“, LEPA, M. Xufei, eksporto plėtos asociacija „Austrade“) siūlo panašią eksporto planui reikalingą

struktūrą ir pagrindinės analizės kryptis. Bendros tendencijos išsiskiria analizuojant jau anksčiau minėtus verslo aplinkos pokyčius, t. y. užsienio autoriai šį veiksnį įvardija kaip ypač svarbų rengiant eksporto planą. Apibendrinant autorių mintis, galima nurodyti tokią bendrą eksporto plano struktūrą:

1. Poreikio eksportui nustatymas (ar tikrai laikas, ar to reikia įmonei šiandieninėje situacijoje, ar eksporto rinkų atvėrimas sutaps su dabartine įmonės filosofija ir veiklos vizija).
2. Pagrindiniai tikslai, kurie turi būti pasiekti pradėjus eksportuoti (detalus planavimas chronologine ir finansine prasme).
3. Esamos situacijos ir vidinės rinkos analizė (ar tikrai įmonės gaminamas produktas ar teikiama paslauga bus reikalinga ir patraukli užsienio rinkų vartotojams, ar įmonės gamybiniai pajėgumai yra pakankami išaugusiai paklausai patenkinti, ar įmonės finansiniai pajėgumai yra pakankami plėtos pradžiai, ar pakankamai užpildyta vidaus rinka, ar vidaus rinkoje tiekiamas produktas patenkina vartotojų lūkesčius, kokie aspektai yra probleminiai, ar pakankamai pasirengęs personalas, ar užteks tarpkultūrinės patirties ir įgūdžių ir kt.).
4. Užsienio šalies (angl. *target country*, *target group countries*) analizė ir ateities perspektyvų kritinis vertinimas (kuri šalis tinkamiausia šiandieniniam įmonės gaminamam produktui, kokia kaina tinkamiausia, kokius paskirstymo kanalus pasirinkti (tiesioginio – netiesioginio eksporto metodai, transporto rūšies pasirinkimas pagal Incoterms sąlygas, kaip keisis situacija ateityje, ar turimi ištekliai pakankami pokyčiams suvaldyti).
5. Taktinių priemonių identifikavimas (kokią konkrečią šalį pasirinkti pirmiesiems invazijoms žingsniams).
6. Eksporto biudžetas (kokia dalis biudžeto bus naudojama tiesioginio ir netiesioginio marketingo programoms, kokia dalis biudžeto bus naudojama produkto tobulinimo darbams, kokia dalis biudžeto bus naudojama analizės ir tyrimų darbams, žmogiškojo personalo plėtojimui).
7. Eksporto programos planavimas terminais (koks eksperimentinių priemonių prieš pradedant eksportuoti prekes laikas, kokia produkto įvedimo į rinką trukmė, koks laukiamas terminas iki norimų pardavimo apimties išaugimo).

Priėmus sprendimą eksportuoti, reikia parengti eksporto planą. Eksporto plane suformuluojami įmonės eksporto tikslai, išnagrinėjamos galimybės ir kliūtys, galinčios sutrukdyti įgyvendinti šiuos tikslus, numatomos plano įgyvendinimo priemonės ir terminai. Eksporto plano paskirtis – sudėti visus reikalingus marketingo instrumentus į vieną kompleksinį derinį; numatyti bendrą visos planuojamos veiklos kryptį. Ši kryptis turi būti numatyta plano tiksluose. Numatyti eksporto veiklos pradžia, kad būtų galima logiškai išdėstyti tolesnius veiksmus, įvertinti, kiek kiekviena eksporto veikla gali kainuoti, kad iškilus poreikiui būtų galima skirti papildomus finansavimo šaltinius [37].

Eksporto planą reikėtų pradėti nuo abstraktaus tik gairėmis paremto planavimo. Tokiu atveju dar pradinėje fazėje galima nustatyti, kad organizacija eksportui nėra visiškai pasirengusi ir yra tam tikrų vidaus valdyme esančių sričių, kurios yra tobulintinos, arba užsienio šalies rinkoje nėra susidariusi palanki situacija įėjimui (padidėjęs suvaržymų lygis, aukšti mokesčiai, teisinė bazė, pelno grąžinimo suvaržymai). Gali būti, kad siūlomas produktas tik atėjęs į naują rinką jau bus morališkai pasenęs, nes analogiška prekė, tiekama iš kitų šalių arba iš vietinių gamintojų, jau pasiekė paskutines brandos arba smukimo stadijas (pagal Vernono produkto gyvavimo skalę) arba organizacijos siūlomas produktas dar nebus priimtas kitoje šalyje dėl pernelyg didelio inovatyvumo.

J. Subhashas [108, p. 14] teigia, kad eksporto plano ruošimas yra labai susijęs su asmens charakterio savybėmis, t. y. kuo asmuo konservatyvesnis, tuo atsargiau jis vertins įėjimo galimybes ir atidžiau įvertins su ekspansija susijusią riziką ir atvirkščiai. Manoma, kad labiau linkę rizikuoti vadybininkai dažniau renkasi strategijas, paremtas diversifikacija (platus rinkų užėmimas ir laipsniškas atsitraukimas iš jų nepasiteisinus pirmiems lūkesčiams), o konservatyvesni labiau imponuoja koncentracijos principais paremtai strategijai (rinkų užėmimas kaupimo principu, kai veikla plečiama pradedant nuo mažo skaičiaus šalių, o vėliau laipsniškai plečiama).

L. E. Boonie'is ir D. L. Kurtzas [67, p. 96] tarptautine veikla užsiimančius vadybininkus pagal jų rizikos toleravimo laipsnį skirsto į tris grupes:

- Etnocentrinio požiūrio vadybininkai gimtojoje šalyje išugdytas kompetencijas ir gebėjimus visada siekia taikyti ir kitose valstybėse; tokiu būdu maksimaliai kontroliuojamas eksporto planas, diegiami autonomiškai (žinoma, su išaugusia rizika) plėtros metodai.
- Policentrinio požiūrio vadybininkai, priešingai, stengiasi pasinaudoti kitų šalių ekspertų sukaupta patirtimi manydami, kad jų profesionalumas ir gebėjimai padės pritaikyti kuriamą produktą efektyviau ir greičiau.
- Geocentrinio požiūrio vadybininkai (dar vadinamas „globaliais“ vadybininkais) visada stengiasi imituoti kitos šalies specialistų metodus individualiai pritaikant kompanijos produktą. Šiuo atveju reikalingas ypač didelis pritaikomumas ir tarpkultūrinio bendravimo gebėjimai.

Eksporto marketingo planas susideda iš šitų pagrindinių dalių [72]:

Įvadas: Kodėl įmonė turi eksportuoti?

I. Eksporto politikos tikslai ir įsipareigojimai.

II. Esamos situacijos analizė:

- prekės arba paslaugos;
- veikla;
- personalas ir eksporto veiklos organizavimas;
- įmonės ištekliai;
- šakos struktūra, konkurencija ir paklausa.

III. Marketingas:

- tikslinės rinkos atranka ir įvertinimas;
- eksportui skirtų produktų ir jų kainų nustatymas;
- paskirstymo-realizavimo metodai;
- pristatymo sąlygos ir terminai;
- pardavimų įvertinimas (pelno ir nuostolio ataskaitos prognozavimas).

IV. Taktika. Veiklos etapai:

- svarbiausios tikslinės rinkos;
- antrinės tikslinės rinkos;
- netiesioginis marketingas.

V. Eksporto biudžetas.

VI. Įgyvendinimo grafikas.

Priedas. Pagrindinė informacija apie tikslines rinkas ir šalis.

Anot Kanados marketingo plėtojimo grupės [67], eksporto marketingo planas susideda iš šių pagrindinių parametrų analizės: vidinės kompanijos analizės, išorinės verslo aplinkos analizės, pramonės šakos analizės, produkto pritaikomumo vietinėje rinkoje analizės. Autoriai taip pat ypač didelį dėmesį skiria ateities perspektyvų vertinimui teigdami, kad eksportas nėra vienos dienos veiksnys ir visi galimi rinkos pokyčiai stipriai lems eksporto marketingo planus.

2.10.2. Marketingo strategijos pagal įmonių plėtros metodus

Anot C. Gilligano ir M. S. Willsono [56, p. 495], įmonės pagal plėtros tipus yra skirstytinos į šiuos pagrindinius tipus: įmonės lyderiai, pasekėjai, nišų ieškotojai ir novatoriai.

Įmonės lyderiai pasižymi šiomis pagrindinėmis savybėmis: stiprus prekės ženklas, suformuotas pirkėjų ratas, geografinė prasme plačios užimamos rinkos ir diferencijuotos marketingo programos jose. Įmonės lyderiai diktuoja pagrindines prekių kokybės, pozicionavimo tobulinimo tendencijas, kuria inovatyvius produktus.

Anot A. Gaižučio [54], plėsdamos rinkas kompanijos lyderės naudoja šias strategijas: skverbimosi į rinką, naujų rinkų kūrimo, geografinės ekspansijos, naujų prekės panaudojimo būdų, prekių vartojimo intensyvinimo. Pastarosios pasirinkimą lemia susiformavusi rinkos situacija, kompanijos konkurencinė padėtis ir turimi vidiniai ištekliai, taip pat tai, kokie, reaktyvūs ar proaktyvūs, motyvai skatina keisti marketingo strategijas. Autorius taip pat akcentuoja tai, kad marketingo programos šiuo atveju turi būti tokios, kad užtikrintų pirminius ekspansijos tikslus ir neleistų konkurentams imituoti turimų programų. Tokiu atveju naudotinos gynybinės arba atakos strategijos.

Antrasis kompanijų tipas pagal marketingo programas yra įmonės pasekėjai. Pastarosios iš esmės formuoja marketingo programas, paremtas kompanijų lyderių pavydžiais, t. y. stengiamasi gaminti pakankamai panašų produktą, pateikti jį į panašias ar net tas pačias rinkas, orientuotis į panašius segmentus. Kompanijos naudoja ir panašias marketingo priemones, pozicionavimo, kainodaros, reklamos elementus. Manoma, kad tai palyginti saugi strategija, nes iš dalies yra apsisaugojama nuo rizikos. Įmonės lyderio veiksmai vienoje ar kitoje rinkoje leidžia praktiškai nustatyti skverbimosi galimybes neatlikus išsamių tyrimų.

Trečiasis įmonių tipas yra nišų ieškotojos. C. Gilliganas ir M. S. Willsonas [56] teigia, kad šio profilio įmonės stengiasi produktą pateikti rinkoms, kuriose panašių ar analogiškų produktų nėra, t. y. stengiamasi atlikti ekspansijos veiksmus pirmiems tam, kad būtų suformuotas savas pirkėjų ratas, geriausias prekinis ženklas.

Australijos verslo skatinimo ir plėtros agentūra [82] teigia, kad kompanijos nišų ieškotojos turi didžiausias galimybes sėkmingai pritaikyti savo produktus mažiausiomis pastangomis. Tokiu atveju iš esmės pati pirmoji marketingo strategija, suformuota, kad ir savo šalyje, tiks ir naujoje rinkoje, nes pateikiamas produktas savaime bus inovatyvus ir patrauklus pirkėjui. Tokiu atveju galima panaudoti ir „grietinėlės nugriebimo“ privalumus. Taikomos didelės kainos leis pasiekti didesnę pelningumą, nes vartotojai neturėdami substitutų ar alternatyvių prekių negalės palyginti kainų. Šitokia situacija, anot pastarosios agentūros, ypač efektyviai veiks prabangos prekių ir nekasdieninio vartojimo prekių (vaistai, aukštosios technologijos) srityse.

Paskutinis įmonių tipas pagal naudojamą marketingo strategijas yra įmonės novatoriai. Jos, pasak C. Gilligano ir M. S. Willsono [56], visada stengiasi naudoti inovatyvius produktus, naujas ir originalias marketingo strategijas. Jos nebando pritaikyti produkto pagal kompanijos lyderės nustatytus šablonus. Šiuo atveju stengiamasi sudaryti naują pirkėjų ratą pateikiant iš esmės kitokią produktą, kuris tenkintų analogišką vartotojo poreikį.

2.10.3. Marketingo strategijos pagal keliamus plėtros uždavinius ir rinkos situaciją

Šiame skyriuje nagrinėjamos marketingo strategijos pagal keliamus uždavinius ir kompanijos suformuotą poziciją rinkoje. Ansoffo matrica (angl. *Ansoff's matrix*) pateikta 2.7 lentelėje.

2.7 lentelė. Ansoffo matrica [33]

Rinka Produktas	Esama	Nauja
Esamas produktas	1) Skverbimasis į rinką	2) Produkto plėtra
Naujas produktas	3) Rinkos plėtra	4) Diversifikavimas

Toliau apibūdinamos strategijos pagal rinkos ir produkto derinį:

- 1) Skverbimosi į rinką stadijoje produktas nėra tobulinamas, tačiau stengiamasi naudoti lankstesnes marketingo programas turimam vartotojui išlaikyti.
- 2) Produkto plėtros stadijoje būtina plėtoti ne tik marketingo programas, bet ir patį produktą, t. y. jį lanksčiai pritaikyti naujam segmentui.
- 3) Rinkos plėtros stadijoje nėra keičiamas produktas, jis pristatomas naujoms rinkoms su tomis pačiomis specifikacijomis (panaudojant diversifikuotas marketingo programas).
- 4) Diversifikavimo stadijoje naudojamas visiškai naujas produktas naujoje rinkoje. Nėra žinomos pritaikomumo galimybės ir atgalinė pirkėjo reakcija.

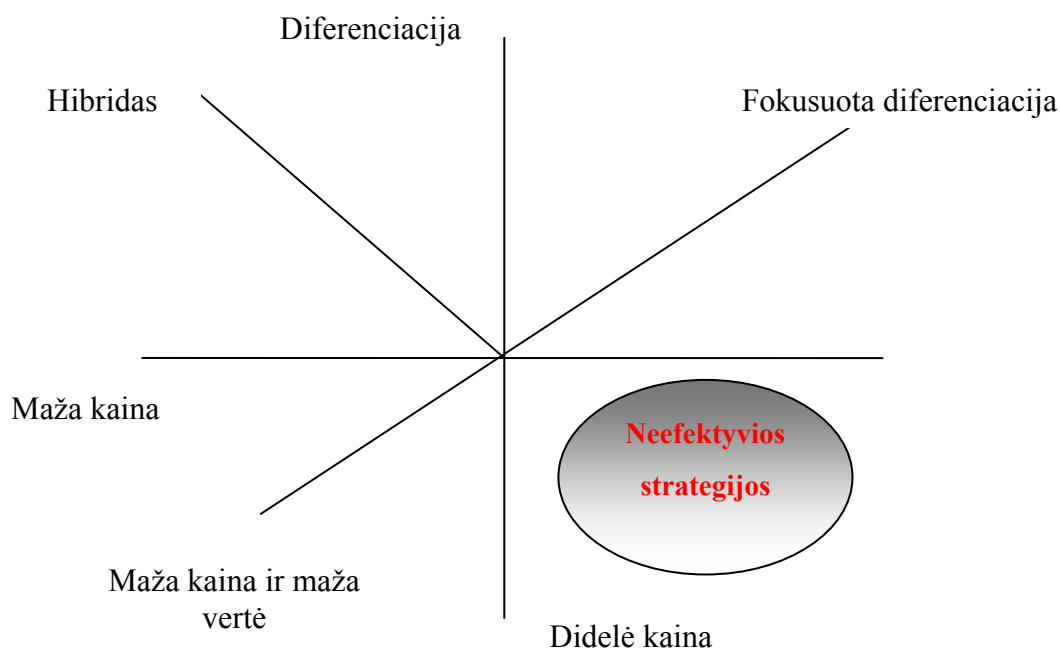
Porterio bendrosios strategijos (angl. *Porter's generic strategies*) pateikiamos 2.8 lentelėje.

2.8 lentelė. Porterio bendrosios strategijos [70]

Mažų sąnaudų strategija. Šia strategija naudojasi stambios kompanijos, turinčios pakankamus gamybinius pajėgumus masto ekonomijai pasiekti. Orientuojamasi į platų produkto paskleidimą plačiu geografiniu mastu.	Diferenciacija. Šiuo atveju stengiamasi diferencijuotą produktą paskleisti plačiai geografinė prasme tokiu būdu pasinaudojant „grietinėlės nugriebimo“ kainodaros strategija.
Mažų sąnaudų mažoje rinkoje strategija naudojama mažesnių kompanijų, kurios stengiasi išlikti konkurencingos ir išlaikyti pozicijas rinkoje.	Didelių sąnaudų ir mažos rinkos dalies strategija naudojama tam tikrai prekių grupei ar vienai asortimento linijai, tokiu būdu tikrinant pirkėjų reakcijas.

Porterio bendrųjų strategijų modelis nagrinėja kompanijos, veikiančios tarptautiniu mastu, taikomas strategijas pagal du parametrus: užimamą rinkos dalį ir konkurencinę padėtį joje. Šie kriterijai skatina įmones tam tikromis sąlygomis taikyti skirtingas marketingo ir pardavimų programas.

Bowmano strateginis laikrodis (angl. *Bowman's strategic clock*) pavaizduotas 2.27 pav.



2.27 pav. Bowmano strateginis laikrodis [84]

Žemos vertės ir mažos kainos paragrafe susiformuoja gana specifinė rinka, kurioje gali konkuruoti vienas ar keli rinkos dalyviai, kurių siūlomos prekės nėra inovatyvios, dažniausiai pasižymi homogeniškumu, o vartotojų segmentas yra platus. Tokiu atveju marketingo strategija yra paremta labiau rinkų plėtros motyvais [70].

Mažos kainos paragrafe susiformuoja galima kainų karų situacija, kai rinkoje vyrauja subjektas, kuris vidutinės ar didelės kainos prekes ar paslaugas gali pasiūlyti mažesne kaina.

Trečia pozicija yra hibridinė, t. y. sukuriama vertė yra didelė, bet prekės kaina maža. Tokia situacija susidaro, kai rinkos dalyvis iš esmės yra naujas ir nori pirkėjus sudominti visų pirma maža kaina.

Diferenciacija susidaro tada, kai rinkos dalyvis pereina į konkurencingesnę situaciją, siūlo geros kokybės produktus, bet didesne nei vidutinė kaina (vartotojas jau žino prekes) [84].

Fokusuota diferenciacija atsiranda tada, kai prekės kaina tampa didelė, o produktas yra diferencijuojamas taupant lėšas, t. y. arba pasiekiami masto ekonomija, arba stengiamasi pasinaudojant žinomo prekės ženklo efektu mažinti gamybos išlaidas ir kokybę.

Paskutinės pozicijas, t. y., kai sukuriama palyginti žema vertė, o kaina proporcingai vertės mažėjimui auga, gali pasiekti tik monopolinės įmonės, kurios turi itin plačias galimybes pasiekti masto ekonomiją, plačiai paskleisti gamybos vienetus (tarkim gamybą perkelti į tas strategines vietas, kur pigesnė darbo jėga, mažesni mokesčiai ir valdžios suvaržymai, lengviau pasiekiamos ir pigesnės žaliavos, patogesnė logistika ir t. t.). Paskutinės pozicijos itin retas reiškinys, būdingas tik

itin stipriems prekės ženklams (pavyzdžiui, „Nokia“ perkėlė gamybos vienetus į Rumuniją, Kiniją ir Vengriją, o anksčiau ne tik valdymo, bet ir gamybos vienetai veikė Suomijoje).

A. D. Little'o konkurencinio pranašumo matrica (angl. *ADL Matrix*) parodyta 2.9 lentelėje.

2.9 lentelė. A. D. Little'o konkurencinio pranašumo matrica [84]

Kompanijos konkurencinė padėtis	Pramonės brandumo stadijos			
	gimimo	augimo	brandos	senėjimo
Dominuojanti	-	-	-	-
Stipri	-	-	-	-
Palanki, vidutinė	-	-	-	-
Stiprintina	-	-	-	-
Silpna	-	-	-	-

Dominuojanti padėtis susiformuoja tada, kai įmonė yra monopolininkė, turi „pririštą“ klientą ir marketingo pozicijų nebeplėtoja. Stipri pozicija gali susidaryti tarp kelių vyraujančių oligopolinių įmonių, kai rinkos pozicijos yra stiprios, bet stengiamasi tapti vedančia kompanija rinkoje. Palanki situacija susiformuoja tada, kai rinkos dalyviai yra pasidaliję segmentus ir stengiasi išlaikyti pozicijas juose. Stiprintina ir silpna situacijos vyrauja tobulosios konkurencijos rinkoje, kai veikia daug mažų rinkos dalyvių ir jie rinkos pozicijoms stiprinti taiko diversifikuotas marketingo programas [70].

Tiesioginės plėtros politikos priemonės pagal „Shell“ (angl. *Shell directional policy matrix*) pateikiamos 2.10 lentelėje.

2.10 lentelė. „Shell“ tiesioginės plėtros politikos matrica [70]

Rinkos tipas Konkurencingumas	Nepatraukli	Vidutinė	Patraukli
Silpnas	Investicijų atitraukimas	Ribotas fazinis atitraukimas	Atsitraukimas
Vidutinis	Fazinis atitraukimas	Ribotas augimas	Stipresnės pastangos
Stiprus	Pinigų generavimas	Augimas, lyderystė	Lyderystė

„Shell“ tiesioginės plėtros matrica parodo, kokių veiksmų turi imtis kompanija priklausomai nuo to, kokio konkurencingumo lygio yra ir koks numatomas rinkos augimas. Tai padeda formuoti eksporto strategijas ir tikslines marketingo programas. Kraštutiniai variantai – atsitraukimas arba lyderis rinkoje [70].

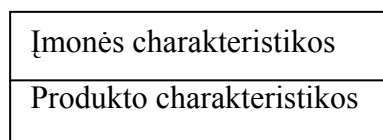
Įmonių taikomas marketingo programas labiausiai lemia tokie veiksniai kaip užimama rinkos dalis, konkurencinė padėtis, produkto žinomumas ir populiarumas.

2.10.4. Eksporto marketingo strategija

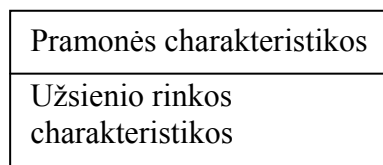
Eksporto marketingo strategijos plėtros procesas gali būti nagrinėjamas dviem dimensijomis: finansine ir strategine. Kai kompanijos nusprendžia eksportuoti, jos gali išsikelti tam tikrus strateginius tikslus priklausomai nuo suformuotų rinkos ir vidinių parametru, tokių kaip stipraus užsienio prekybos skatinimo partnerio įgijimas (sutarties su didele prekybos atstovybe sudarymas), rinkos plėtra siūlant diversifikuotus produktus, tarptautinės patirties plėtra, užimamos rinkos dalies ir konkurencinės padėties rinkoje stiprinimas, prekės ženklo stiprinimas.

Finansine prasme eksporto plėtra yra susijusi su tokių parametru kaip didėjantys vienos ar kitos rūšies produkto pardavimai, siektina masto ekonomija, didėjantis parduodamos produkcijos kiekis, gerėjantys finansiniai rodikliai. Strateginiai ir finansiniai eksporto plėtros parametrai yra itin glaudžiai susiję: iš esmės jie vienas kitą papildo ir kartu apriboja. Norėdama išplėtoti stiprią eksporto marketingo strategiją kompanija visų pirma turi turėti objektyvią informaciją apie užsienio rinkos parametrus ir tinkamai įvertintas savo galimybes ir vidinius išteklius, vertinant įvairius variantus ir išlaikant tam tikras pokyčių ateityje galimybes. Pagrindinės charakteristikos, lemiančios eksporto plėtrą parodytos 2.28 pav.

Vidinės charakteristikos



Išorinės charakteristikos



Eksporto strategija

Eksporto marketingo plėtra:

- finansinis
- strateginis

2.28 pav. Pagrindinės charakteristikos, lemiančios eksporto plėtrą [sudaryta autoriaus, remiantis A. Spanyol]

Anot A. Spanyol [105, p. 2], susiformavusios užsienio rinkos charakteristikos, pramonės šakos vietinėje rinkoje charakteristikos, įmonės sukurtas produktas (pagal kokybės ir žinomumo charakteristikas) yra pagrindiniai parametrai, tarp kurių tinkamai įkomponavusi eksporto strategiją kompanija gali efektyviai plėsti užimamas rinkas, pasiekti masto ekonomiją.

Eksporto marketingo strategija gali turėti ne vieną, bet kelis, nuosekliai siektinus tikslus: prekės ženklo stiprinimas, produkto kokybės gerinimas, marketingo komplekso elementų tobulinimas. Anot Z. Shaomingo, D. Kimo ir T. Cavusgilo [103], produkto tobulinimas yra pagrindinis kriterijus, leidžiantis plėtoti eksporto marketingo strategiją. Kultūriniai, politiniai, etnografiniai, demografiniai parametrai gali itin reikšmingai veikti tai, kokia linkme turi būti keičiamas produktas. Taip pat teigiama, kad, plėtojant eksporto marketingo strategiją, egzistuoja dvi produkto pritaikymo ir keitimo galimybės: privalomas produkto keitimas ir savanoriškas produkto keitimas. Privalomas produkto keitimas taikomas tada, kai užsienio rinkos akivaizdžiai (ne) reikalauja produkto kokybės gerinimo, egzistuoja tam tikri higienos suvaržymai. Neprivalomas produkto keitimas būtinas, kai kitos šalies rinkoje akivaizdžiai vyrauja kultūriniai skirtumai, pavyzdžiui, mėgstamos ryškesnės pakuotės, didesnės dėžutės ir pan.

Tarptautinės prekybos skatinimo forumas [122] pagrindines įmonės charakteristikas skirsto į vidines ir tas, kurios iš jų yra pritaikomos esamomis rinkos sąlygomis. Pavyzdžiui, imamas produktų konkurencingumas ir tikrinama, kokios konkurencinės sąlygos vyrauja užsienio šalies rinkose, kokios marketingo programos yra naudojamos užsienio šalies rinkoje ir koks jų pritaikomumas, taip pat ar kompanija pajėgi pradėti diegti panašias programas savo produktui remti. Tokia produkto analizė pasirenkama todėl, kad iš pradžių išskiriamos visos stipriosios ir silpnosios savo produkto pusės, o vėliau jos lyginamos su užsienio rinkoje jau siūlomais produktais, nustatinėjama, ar technologiniu ir finansiniu atžvilgiu įmanoma plėtoti turimą produktą tinkama linkme. Forume taip analizuojama, kokie metodai yra tinkamiausi plėtojant eksporto strategijas, kokie pokyčiai būtini.

Eksporto marketingo strategijos formavimas apima [70, p. 114]:

- užsienio prekybos barjerų nustatymą;
- kalbos, informacijos perdavimo operatyvumo, valiutos kursų ir jų kitimo tendencijas lemiančių veiksnių įvertinimą;
- sąlygų sėkmingai įmonės užsienio ekonominei veiklai sudarymą;
- marketingo biudžeto formavimą ir marketingo išlaidų įvairioms užsienio rinkoms paskirstymą.

Eksporto rezultatyvumas visų pirma priklauso nuo produkcijos konkurencingumo įvairiose rinkose. Eksportas bus sėkmingas tik tuo atveju, jei bus paremtas užsienio rinkų ir produkto padėties jose tyrimu, reklamos galimybių užsienyje išaiškinimu. Formuojant eksporto marketingo strategiją taip pat reikia atsižvelgti į transportavimo ir sandėliavimo operacijų organizavimo įvairiose šalyse ypatumus. Eksporto marketingo uždavinys yra optimalus marketingo biudžeto sudarymas ir išlaidų paskirstymas atskirose rinkose.

3. TYRIMŲ METODIKA, TAIKYTINA ŽUVŲ PRODUKTŲ EKSPORTUI ANALIZUOTI

Analitiniais žuvų perdirbimo tyrimams globaliu mastu naudotinos skirtingos metodikos ir tyrimo modeliai. Darbe, norėdamas kuo išsamiau atskleisti pagrindinius su nagrinėjama šaka susijusius parametrus, tyrimą nuosekliai skaidžiau į tris dalis:

1. Globalių tendencijų ir perspektyvų, susijusių su valstybių, darančių didžiausią įtaką permainingai sektoriaus situacijai (Kinija, Indija, Vietnamas, Japonija, Rusija, Peru, JAV), tyrimas. Tyriau didelių statistikos šaltinių ir informacijos portalų (Pasaulio banko (angl. *World Bank*), Pasaulio prekybos forumo ir organizacijos (angl. *GTF, WTO*), Rusijos maisto pramonės kontrolės organizacijos (food-top.ru), Kinijos statistikos departamento (angl. *National Bureau of Statistics China*), Centrinio informacinio žinyno (CIA), Indijos statistikos departamento, tarptautinių finansų organizacijos ir informacijos skleidėjos „Bloomberg“) medžiagą.

2. Europos rinkoje vyraujančios tendencijos, labiausiai lemiančios Lietuvos žuvų perdirbėjų plėtrą. Čia panaudota ES statistikos departamento informacija, Europos žuvų perdirbėjus kontroliuojančių organizacijų „Eurofish“ ir „Globefish“ medžiaga, tarptautinių gamtos apsaugą reguliuojančių draugijų „FishSite“, ICES, „Ocean 2012“, „Worldfishing“, „Fishsec“, Pasaulio maisto organizacijos (FAO), atskirų autorių, analizuojančių prekybos ir problemines tendencijas, informacija.

3. Lietuvos žuvų perdirbėjų sektoriaus analizė. Šalies perdirbimo sektorius tiriamas panaudojus ES statistikos departamento ir organizacijos „Eurofish“ duomenis, Lietuvos statistikos departamento, Ūkio ministerijos duomenis ir dokumentus, verslo organizacijų UAB „Vici Group“, UAB „Norvelita“, UAB „Zigmo žuvis“ pirminius duomenis apie eksporto modelius ir plėtros metodus, susijusius su eksporto strategija.

Pirmoje darbo dalyje analizuojami eksporto plėtros metodai. Iš esmės tyrimas skirstomas į tris dalis: plėtros strategijas, kurias naudoja Lietuvos žuvų perdirbėjai, metodus, kuriuos naudoja gausius žuvų išteklius turinčios Tolimųjų Rytų valstybės ir Peru bei plėtros tendencijos, paremtos eksportu išsivysčiusiose Vakarų Europos ir Šiaurės Amerikos kompanijose.

Žuvų perdirbimo verslo tendencijoms globaliu mastu nustatyti pasirinkta klasterių analizė, nagrinėta, kokių spartumu ir kokių parametrų skatinama pasaulinėje rinkoje keičiasi eksporto apimtis, kaip keičiasi lyderių pozicijos ir užimama rinkos dalis.

Koreliacinės regresinės analizės metodas parinktas Kinijos eksporto apimtį labiausiai lemiantiems veiksniams tirti, šalies rinka detaliau tirama įvertinant ir kokybinius parametrus panaudojus SSGG analizę.

Vakarų Europos ir Šiaurės Amerikos žuvų perdirbimo sektoriai, kaip pasižymintys panašiais parametrais, tiriami panaudojus TOWS matricą. Išskiriamos stiprios ir silpnosios pusės bei galimybės ir grėsmės, kurių tam tikros kombinacijos skatina kurti originalias strategijas rinkos pozicijoms išlaikyti ir tam tikriems veiksniams riboti.

Marketingo strategija ir eksporto strategija iš esmės yra vieno plano, susijusio su internacionalizavimu, komponentai. Tiriamojoje dalyje analizuojamos marketingo programos, kurias naudoja Tolimųjų Rytų, ES ir Šiaurės Amerikos žuvų perdirbėjai. Tiriami pagrindiniai metodai pradiniam eksporto veiksmams pradėti, naudojami tarpininkų kanalai, reklamos ir platinimo programos, analizuojami veiksniai, skatinantys vartotojus pirkti tam tikros rūšies produkciją. Šioje dalyje analizuojamos ir konkurencinės priemonės, plėtros metodai ir tai, kokių principu globalioje rinkoje yra dalijamasi rinkomis, kaip pasirenkamos vartotojų grupės ir tiksliniai segmentai.

Antrojoje darbo dalyje analizuojamos žuvų perdirbimo tendencijos Lietuvoje. PESTEL analizė (Politinė, Teisinė, Ekonominė, Technologinė, Aplinkosaugos, Politinė aplinkos) leidžia įvertinti pagrindines šalyje vyraujančias tendencijas, kurios veikia verslo plėtrą. Koreliacinės regresinės analizės modelis leidžia įvertinti veiksniai, labiausiai lemiančius Lietuvos žuvų perdirbėjų eksporto apimtį.

Trečiojoje darbo dalyje nagrinėjama konkreti organizacija, t. y. UAB „Vici Group“, kurios veikla ir plėtros metodai lyginami su kitų konkurentų UAB „Zigmo žuvis“ ir UAB „Norvelita“ veikla, tapačios rinkos, naudojamos marketingo programos. Šiam tikslui panaudota interviu su tiksliniais pardavimais užsiimančiais žmonėmis įmonėse metu gauta informacija (pirminių duomenų apdorojimas ir analizė). Interviu klausimus žiūrėti A priede. Šioje dalyje nustatomos korporacijos „Vici Group“ stipriosios, silpnosios pusės ir galimybės, grėsmės, kurios turi įtakos tolesniems internacionalizavimo procesams, taip pat nustatoma, kaip keitėsi bendrasis korporacijos eksporto modelis atsiradus naujiems gamybos padaliniai, analizuojama, kaip keičiasi rinkos dalis ir kaip formuojamas stiprus prekės ženklas globalioje rinkoje.

Tyrimams panaudota antrinių duomenų analizė (empiriniai tyrimai) pagal SSGG, TOWS, PESTEL, koreliacinės regresinės analizės ir finansinių ekonominių skaičiavimų modelius, o nuodugnesniam situacijos pažinimui taikytas interviu metodas ir tiesioginis konkrečių rinkoje veikiančių korporacijų tyrimas. Pasirinktas nuoseklaus tyrimo modelis leidžia optimaliai įvertinti globalias žuvų perdirbimo verslo tendencijas ir, įvertinant probleminius veiksniai, pasiūlyti tikslias strategijas žuvų perdirbimo verslo plėtrai.

4. EKSPORTO STRATEGIJŲ, PLĖTOJANT ŽUVŲ PERDIRBIMO SEKTORIŲ GLOBALIU MASTU, TYRIMAI

4.1. Pagrindiniai eksporto strategijos plėtojimo principai žuvų perdirbimo įmonėse

Šiame poskyryje analizuojami pagrindiniai eksporto strategijos modeliai, naudojami žuvų perdirbimo įmonėse. Šiam tikslui tiriama rinkos situacija: kiekviename poskyryje analizuojami skirtingų šalių ar panašiais požymiais pasižyminčių šalių blokų pavyzdžiai, vertinami žuvų produktų importo, eksporto ir prekybos balanso rodikliai, žuvų suvartojimo apimtis, prekybos laivynas, žuvų perdirbėjų produktyvumas, darbuotojų sektoriuje skaičius, geografinės sąlygos ir kt. veiksniai.

4.1.1. Eksporto plėtros metodai Lietuvos žuvų perdirbimo įmonėse

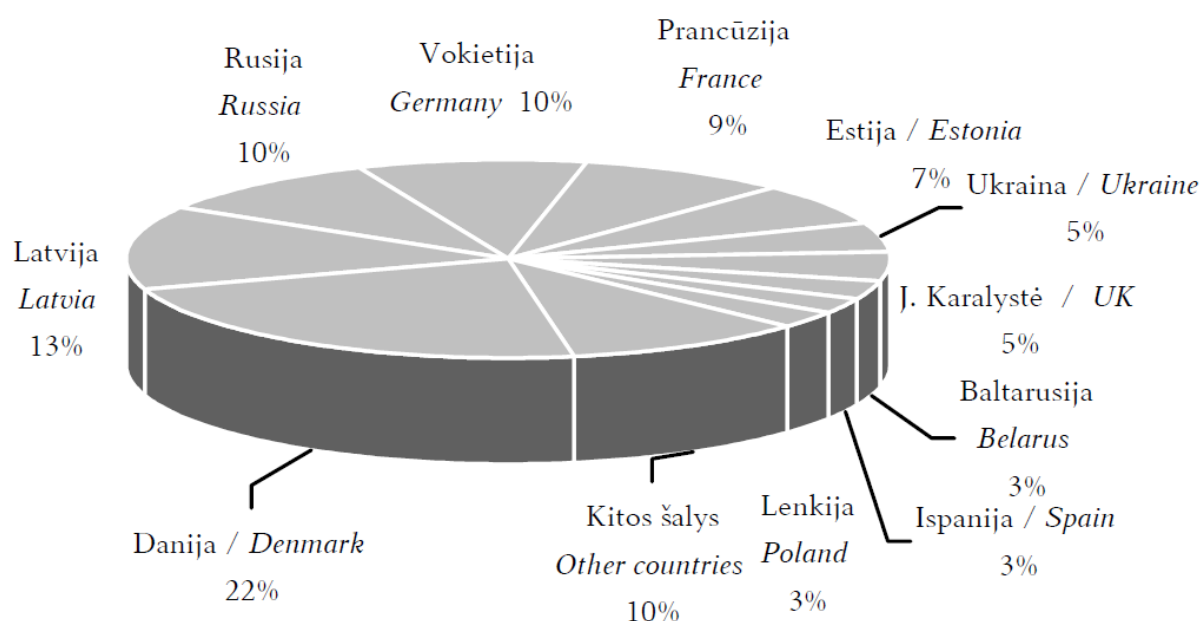
Lietuvos žuvininkystės sektoriuje dirba 5 900 gyventojų. Daugiau nei pusė jų dirba žuvų perdirbimo fabrikuose. Nors žuvų gaminiai sudaro tik 0,1 proc. Lietuvos BVP, jie apima 15 proc. visos žemės ūkio produkcijos. Užsienio prekybos balansas yra neigiamas (-34,7 mln. eurų); žuvis ir žuvų produktai sudaro 7 proc. viso šalies maisto produktų eksporto [123]. Lietuvos žuvų perdirbimo sektoriaus produkcijos apimtis per penkerius metus patrigubėjo. 68 įmonės pateikia 68 000 t žuvininkystės produktų. 40 proc. visos produkcijos sudaro sūdytos, rūkytos ir džiovintos žuvys, beveik visos patenka į Lietuvos rinką. Krabų lazdelės (34 proc.), šaldytos žuvys ir žuvų filė (23 proc.) yra pagrindiniai eksportuojami gaminiai. Apie 75 proc. žaliavos yra importuojama. Žuvų perdirbimo versle dirba 3 000 gyventojų ir tai yra svarbi Lietuvos maisto pramonės šaka [92].

Pastaraisiais metais dėl jūrose mažėjančių žuvų išteklių ES valstybėms narėms, tarp jų ir Lietuvai, skiriamos vis mažesnės žvejybos kvotos. Mažėjant sugavimams ir didėjant žvejybos sąnaudoms žvejybos laivų savininkai nesugeba sukaupti reikiamų lėšų ne tik naujiems laivams įsigyti, bet ir turimiems modernizuoti. Dauguma Baltijos jūros žvejų yra priversti plaukioti pasenusiais laivais, kuriuose sunku užtikrinti tinkamas laimikio laikymo ir darbo sąlygas. Versline žvejyba vidaus vandenyse šiuo metu užsiima daug smulkių, ekonomiškai silpnų įmonių, nesugebančių tiekti rinkai geros kokybės produkcijos [75].

Dėl mažėjančių kvotų pastaruoju metu vis labiau jaučiamas žaliavų trūkumas, kyla jų kainos. Menkių ir lašišų žvejybos kvotos sumažėjo atitinkamai 9 ir 5 proc., o strimelių ir šprotų kvotos atitinkamai padidėjo 15 ir 8 proc. Menkių žvejybos sezonas ir toliau nuosekliai buvo trumpinamas. 2006 m. buvo draudžiama žvejoti 119 dienų per metus, 2007 m. žvejybos draudimo laikotarpis 25-27 ICES žvejybos zonoje pailgėjo iki 138 dienų per metus [86].

Paskutiniaisiais metais žuvų perdirbimo pramonė plėtojosi labai sparčiai. Susikūrė daug labai mažų ir vidutinių įmonių. Dauguma veikiančių įmonių turi ES sertifikatus ir ES veterinarinius numerius, leidžiančius eksportuoti produkciją į ES. Norint stiprinti žuvų perdirbimo įmonių konkurencingumą tiek vidaus, tiek ES rinkoje, būtina gerinti produkcijos kokybę, naudoti pažangias technologijas, formuoti palankų pagamintų lietuviškų žuvų produktų įvaizdį. Įmonės, įdiegusios kokybės valdymo ir aplinkosaugos valdymo sistemas, gali garantuoti gerą produktų kokybę ir užtikrinti, kad jų technologiniai procesai atitinka ES aplinkosaugos reikalavimus ir tarptautinius standartus. Todėl palaikoma įmonių iniciatyva įdiegti kokybės valdymo ir aplinkosaugos valdymo sistemas. Lietuvos žuvų perdirbimo pramonei trūksta šviežių geros kokybės žuvų žaliavų, todėl siekiama skatinti glaudesnę bendradarbiavimą tarp žvejų, akvakultūros įmonių ir žuvų perdirbėjų. Vietinius išteklius sudaro kelių rūšių žuvis. Dalis jų naudojama neefektyviai. Todėl reikia skatinti mažai naudojamų žuvų rūšių, subproduktų ir atliekų racionalų naudojimą [134].

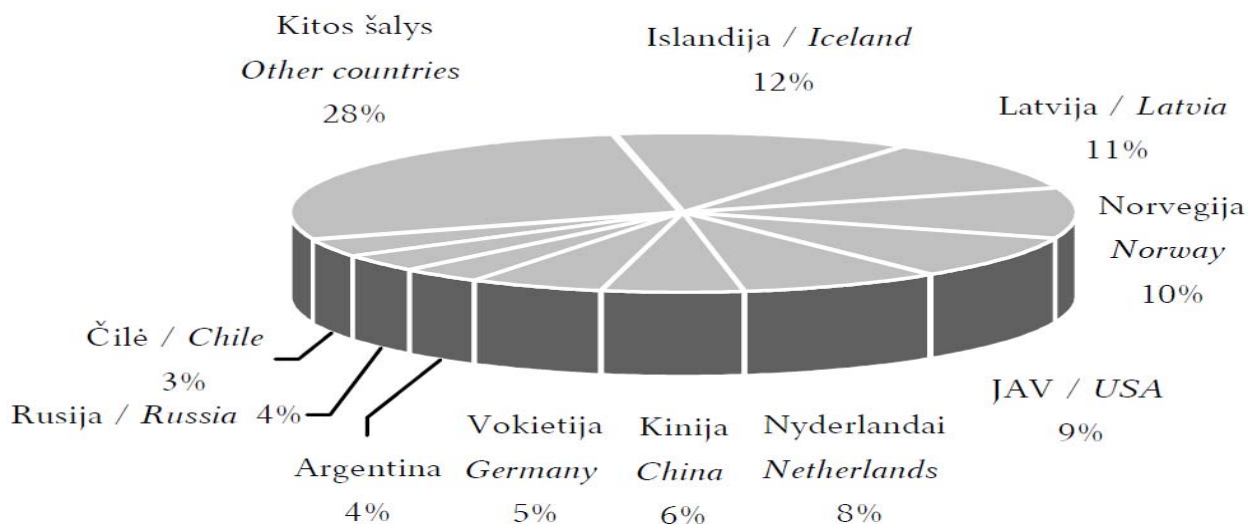
Lietuvos žuvų perdirbėjai laužo taisykles – žuvininkystė laikoma vietiniu verslu, tačiau lietuviškų produktų galima rasti daugelyje Vakarų Europos valstybių ir net JAV, Japonijoje. Eksporto apimtį didinantys verslininkai aiškina, kad tai vienintelis būdas plėsti verslą, vietos rinka pernelyg maža daugeliui stambių perdirbėjų [74]. Šiuo metu Lietuvoje žuvų perdirbimo verslu užsiima per daug bendrovių, konkurencija naikina silpnesnes. „Produkciją gaminti mažoms kompanijoms gerai sekasi, bet realizacija, produkcijos pristatymas į prekybos vietas – silpnoji jų verslo pusė. Prekybos tinklai su smulkiais gamintojais net nekalba, o jeigu įmonės produkcija nepasiekia prekybos centrų lentynų, jai augti galimybių beveik nelieka“ [74]. Eksporto struktūra ES parodyta 4.29 pav.



4.29 pav. Žuvų ir jų produktų eksporto struktūra pagal šalis 2009 m. [86]

2004–2009 m. eksporto apimtis išaugo apie 9 proc., siekė 49,5 tūkst. t. Eksportuojamos produkcijos vertė pakilo 14 proc. ir sudarė 297,2 mln. Lt. Didėjo šviežių arba šaldytų žuvų eksportas (24 proc.), daugiau buvo išvežta žuvų filė (25 proc.), o užšaldytų ir vytintų žuvų eksportas atitinkamai mažėjo 8 ir 22 proc. Vidutinė importo ir eksporto kaina labai nepasikeitė (5 proc.), todėl galima teigti, kad žuvų kaina stabilizavosi, o mažmeninės prekybos kaina ir 2011 m. turėtų būti stabili. 2009 m. prekybos balansas buvo teigiamas – eksportas viršijo importą 14 proc. [86].

Žuvininkystės produktų importo struktūra nurodyta 4.30 pav.

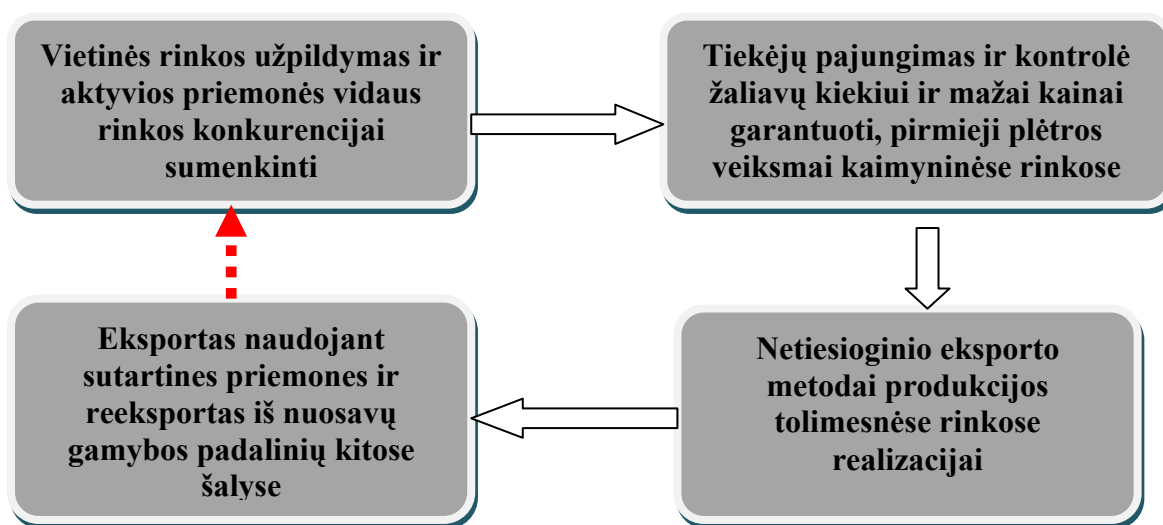


4.30 pav. Žuvų ir jų produktų importo struktūra pagal šalis 2009 m. [86]

Lietuvoje naudojamosi ES lėšomis žuvininkystės ir žuvų perdirbimo sektoriaus plėtrai siekiant pritaikyti žvejybos pajėgumą esamiems žuvų ištekliais sukuriant modernų, konkurencingą ir rentabilę žvejybos laivyną; sukurti palankias sąlygas, žvejybos veiklos plėtrai, užtikrinti vertingų žuvų išteklių plėtrą, plėtoti akvakultūrą didinant jos konkurencingumą ir modernizuoti ir racionalizuoti žuvininkystės produktų perdirbimą ir rinkodarą, pagerinti jų konkurencingumą ir padidinti pridėtinę vertę; sukurti sąlygas bendram rinkos organizavimui, pagerinti priekrantės žvejybos sąlygas ir sušvelninti žvejybos veiklos nutraukimo socialinius padarinius [133].

Lietuvoje žuvų perdirbimo verslas plėtojamas panaudojant eksporto modelius gana vangiai. Kaip buvo minėta anksčiau, visų pirma itin aktualus tapo monopolijos veiksnys. Mažos kompanijos nėra pajėgios pirkti žaliavas iš užsienio rinkų, nes tik užsakant didelius kiekius galima pasiekti tam tikrą masto ekonomiją, o mažų kiekių gabenimas yra nerentabilus dėl didelių transporto sąnaudų ir tiekėjų siūlomų nuolaidų trūkumo. Didelės Lietuvos žuvų perdirbėjos, anot R. Stankevičiūtės [133], valdo ne tik pardavimų rinkas, bet ir tiekėjų tinklus, t. y. savo žinion pajungiama visa vertės kūrimo grandinė ir kompanija tampa savotiška centrinio klasterio veikėja.

Analizuojant bendrus eksporto plėtros metodus Lietuvos įmonėse, verta paminėti, kad pastebimi pirmi atvejai, kai įmonės naudoja eksportą kaip papildomą įrankį internacionalizavimo procese. Eksportuojama iš kitoje šalyje įsteigto gamybos padalinio arba sudaromos tiesioginės gamybos sutartys su pigesne darbo jėga ir gausesniais žuvų išteklių pasižyminčių šalių įmonėmis. Verta paminėti, kad Lietuvoje pastebimas kompanijų noras sukurti kuo stipresnes pozicijas vietos rinkoje, paraleliai silpninant konkurentų pozicijas. Tuo metu švaistomas laikas, ištekliai, parandamas potencialus pelnas, kuris galėtų būti panaudotas gamybai modernizuoti ir tolesniems internacionalizavimo procesams. Lietuvos žuvų perdirbėjų internacionalizavimo, paremto eksportu, schema parodyta 4.31 pav.



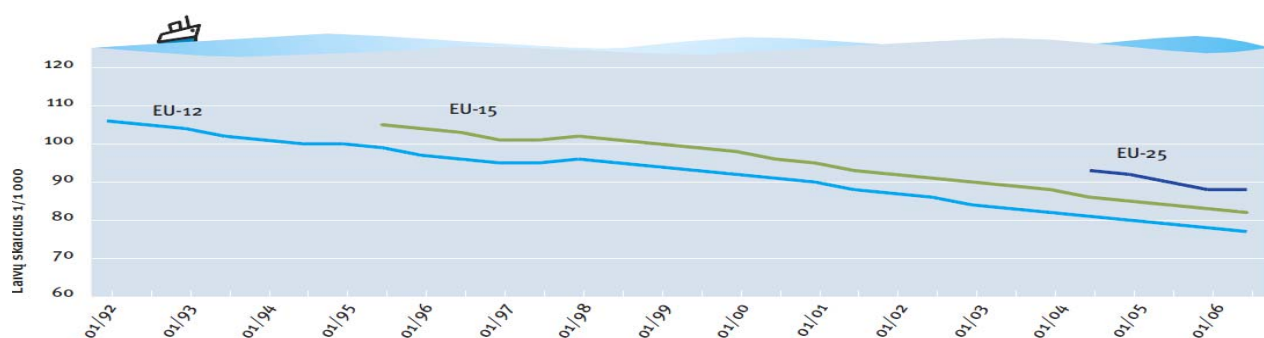
4.31 pav. Pagrindinė Lietuvos eksportuotojų veiklos schema [sudaryta autoriaus]

Kaip matyti scheme, Lietuvos gamintojai nepasiteisinus eksporto veiksams užsienyje stengiasi vėl grįžti į vietines rinkas, o ne bando taisyti marketingo ar vadybos klaidas, kurios buvo neteisingai interpretuotos. Neišnaudojamas keitimosi žiniomis technologija, tiekėjais privalumas, kuris akivaizdžiai suteiktų daugiau konkurencingumo ir pranašumo plečiantis į kitas rinkas.

4.1.2. Eksporto plėtros metodai Vakarų Europos žuvų perdirbimo įmonėse

Žuvų perdirbėjai ES naudoja kitokius eksporto plėtros modelius nei Lietuvos įmonės. ES visų pirma stengiamasi orientuotis į gamybos perkėlimą į didesniais žuvų išteklių pasižyminčias šalis, žuvų žaliavos pirkimą dideliais mastais iš Šiaurės Afrikos regionų (Mauritanija, Marokas, Senegalas, Dramblio Kaulo krantas) ir Tolimųjų Rytų Geltonosios jūros regionų (Tailandas, Indonezija, Malaizija, Vietnamas) [4], kur sudaromos tikslinės ilgalaikės sutartys, kooperuojama gamyba, perimami tiekėjai, kuriamos bendros įmonės pasiūlius modernias technologijas žvejybai

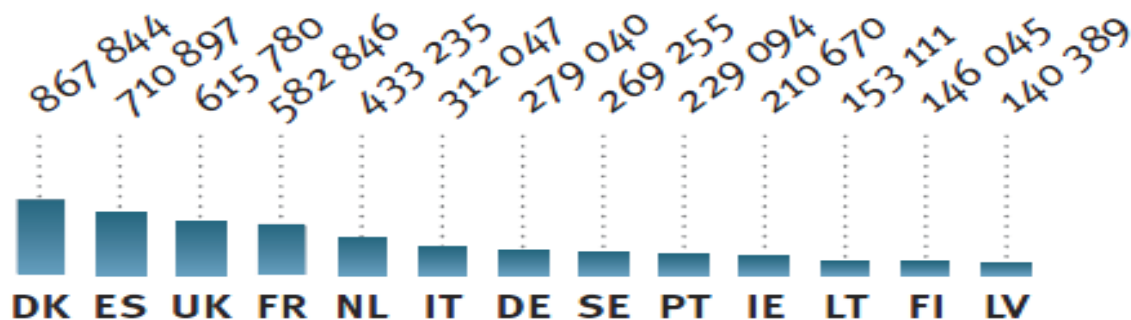
arba perkėlus perteklinį laivyną (tokie pavyzdžiai gana dažni, kai Ispanijos, Portugalijos ir Didžiosios Britanijos žvejybos kompanijos perkelia laivus į Šiaurės Afrikos vandenį mainais siūlydamos didelius muitų mokesčius, taip pat uostų renovacijos ir modernizacijos programas, socialinių problemų, tokių kaip nedarbas sprendimo priemonės). Anot organizacijos „Eurofish“ [92], Olandijos, Islandijos ir Ispanijos žuvims gaudyti skirtas laivynas net 40 proc. viršija pagal išduodamų kvotų skaičių reikalingą normą. Europoje šiuo metu yra tiek laivynų, kad jie gali sužvejoti žymiai daugiau žuvų, negu turimi jų ištekliai. Dar vienas nuo požiūrio į šį sektorių priklausantis faktas – tai, kad kasmet žuvininkystės technologijos tampa vis galingesnės, o laivų skaičius mažėja (žr. 4.32 pav.) [123].



4.32 pav. Žvejybos laivyno mažėjimo tendencijos ES 1992–2006 m. [95]

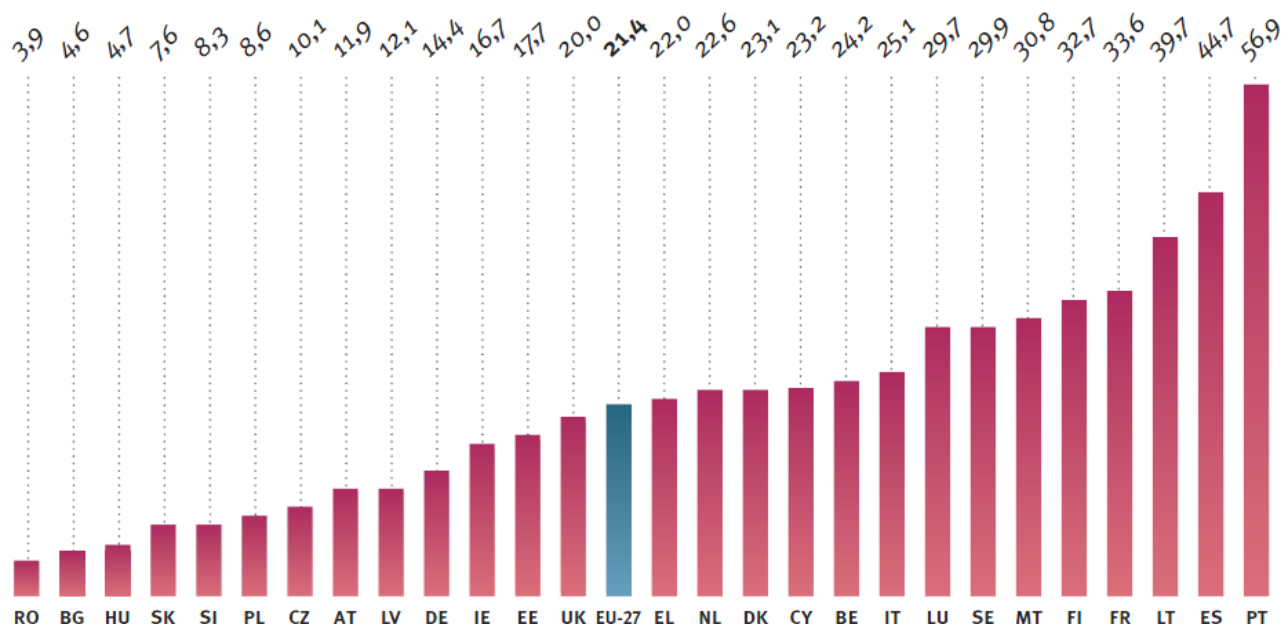
Kaip matyti iš schemos, žvejybai skirtas laivynas ES rinkoje nuolat mažėja.

Iš esmės žuvų perdirbimo ir žuvininkystės sektoriai dirba kaip vienas organizmas, t. y. bandoma pasiekti sinergijos, nes abi pusės yra priklausomos viena nuo kitos. Tokiu būdu bendra vertės kūrimo grandinė tampa optimizuota ir subalansuota. Žinoma, kol kas daugiausiai žuvų, skirtų tolesniam perdirbimui, vis dar sugaunama Šiaurės Atlanto regionuose, kur didžiausius žvejybos plotus ir kvotines privilegijas turi Islandija, Norvegija, Danija ir Didžioji Britanija. Visgi mažėjantys žuvų ištekliai pasauliniu mastu priverstė sustabdyti besaikį žuvų gaudymą šiuose regionuose. Bendras perdirbamų žuvų ir pagaminamų žuvų produktų kiekis pasauliniu mastu ES sudaro maždaug 4,4 proc. [49]. Apsirūpinimas žuvų žaliava, skirta tolesniam perdirbimui, vidaus vandenyse nuo 2006–2008 m. sumažėjo nuo 62 proc. iki 42 proc. Tai labiausiai lėmė sugriežtėjusi kvotų išdavimo tvarka, griežtesnė valdžios politika ir standartų bei reikalavimų griežtinimas (atsižvelgiant į gamtos saugos niuansus), sumažėjęs žvejybai skirtas laivynas (jis buvo perkeltas į kitus vandenius arba neutralizuotas kaip neatitinkantis gamtos saugos reikalavimų). Kvotų išdavimas ir paskirstymo tvarka taip pat sugriežtėjo [49]. Sužvejojamų žuvų kiekis ES nurodytas 4.33 pav.



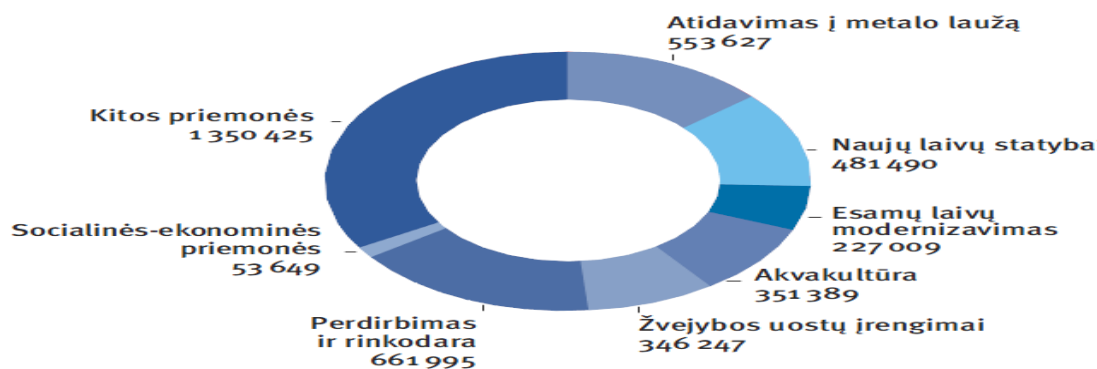
4.33 pav. Sužvejojamų žuvų kiekis ES tonomis [119]

Daugiausiai žuvų sužvejojama Danijoje. Šioje valstybėje stiprus laivynas ir perdirbimo sektorius. Verta akcentuoti, kad auga ir suvartojamų žuvų kiekis vienam gyventojui ES [38]. Žuvininkystės produktų populiarumas ir suvartojimo kiekis parodytas 4.34 pav.



4.34 pav. Žuvininkystės produktų suvartojimas kilogramais per metus ES [95]

ES skatina žuvininkystės ir žuvų perdirbimo verslą teikdama paramą šalims narėms. EŽF skirta bendra suma sudaro apie 4,3 milijardo eurų septyneriems metams. Finansavimas yra atviras visoms sektoriaus šakoms: tiek žuvininkystės veiklai jūroje ir vidaus vandenyse, akvakultūros produkcijos bendrovėms, gamintojų ar produktų perdirbimo ar rinkodaros organizacijoms, tiek žuvininkystės zonoms. Valstybės narės privalo nuspręsti, kaip paskirstyti šiuos fondus pagal nustatytas prioritetines kryptis. Europos žuvininkystės fondo taikymo taisyklės yra numatytos Europos Komisijos [95]. ES parama žuvų perdirbimo sektoriui remti parodyta 4.35 pav.



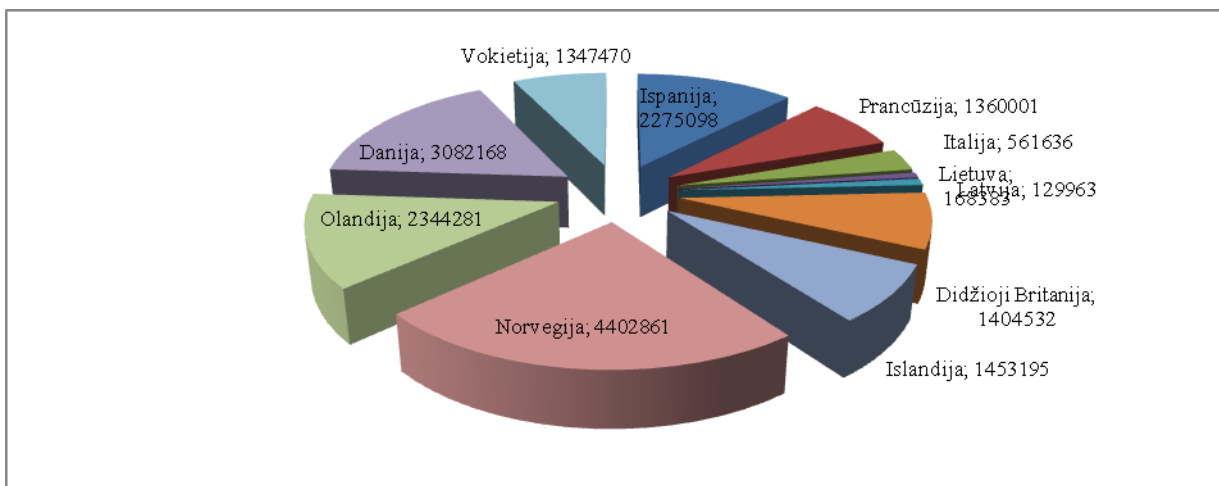
4.35 pav. ES parama žuvų perdirbimo verslui remti [95]

Kalbant apie ES paramą žuvų perdirbėjams, verta paminėti ir kai kuriuos „užslėptuosius“ prekybos stimuliavimui skirtus metodus, kurie imti naudoti nuo 2007 m., kai itin sugriežtėjo kvotų išdavimo tvarka, priverstinai buvo imta šalinti žvejybos laivyną (kas padidino žaliavos kainas ir sustiprino tiekėjų pozicijas skatinant monopolijos apraiškas).

Eksportui į kitas šalis skatinti (tai gana dviprasmiškas fenomenas, turint omenyje, kad žuvų produktų suvartojimas viršija gamybą vidaus rinkoje maždaug tris kartus) iš esmės naudojami trys mechanizmai [123]:

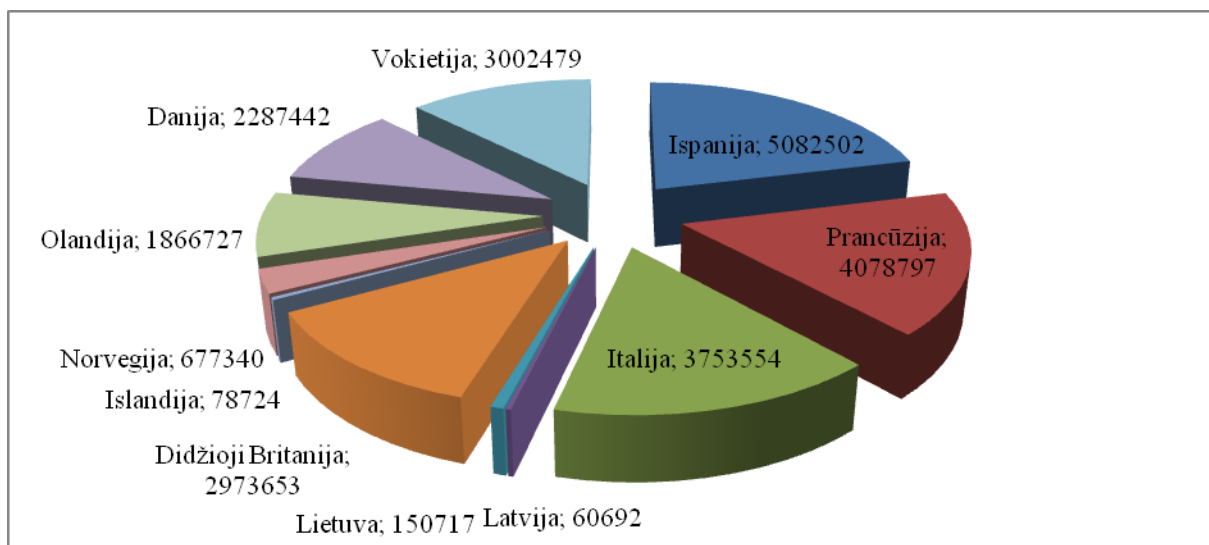
1. Dotacijos žuvų perdirbėjams, perkantiems žaliavas užsienio rinkose (taip automatiškai sumažėjus žaliavos kainai, mažėja ir gatavos produkcijos kaina, o tai padidina konkurencingumą tarptautiniu mastu).
2. Valstybė superka pertekline gamyba pasižyminčius produktus panaudodama juos socialinėms problemoms spręsti.
3. Valstybė teikia informaciją apie užsienio rinkas, jose vyraujančias tendencijas ir ateities prognozes savo šalies gamintojams.

Remiantis Europos statistikos departamento duomenimis [123], bendrasis prekybos žuvų produktais balansas vis dar yra neigiamas (kalbama apie išorinę užsienio prekybą ne su blokui priklausančiomis šalimis). Neigiamo balanso rodiklis turi vis spartesnio mažėjimo tendenciją. Pastebimas maždaug 15 proc. Daugiausiai perdirbtų žuvų produktų eksportuojančios šalys yra Ispanija (remiantis žuvų išteklių išsaugojimą skatinančios organizacijos „Ocean 2012“ [4] duomenimis, ši šalis prarado žuvų produktų gamintojos lyderės pozicijas, kai jai buvo stipriai sumažintas kvotų skaičius, priverstinai sumažintas laivynas po to, kai ji, pasinaudodama ES lėšomis žuvininkystės ir žuvų perdirbimui skatinti, išaugino sugaunamų žuvų kiekius kelis kartus viršydama kvotines normas), Danija, Olandija ir Norvegija (kaip ELPA narė). Tai galima logiškai paaiškinti, nes kiekviena iš jų turi senas jūrines tradicijas, per daugelį metų išplėtotas žvejybos tradicijas ir technologijas [42]. Žuvų produktų eksportas ES parodytas 4.36 pav.



4.36 pav. Žuvininkystės produktų eksportas ES [sudaryta autoriaus, remiantis ES statistikos departamento duomenimis]

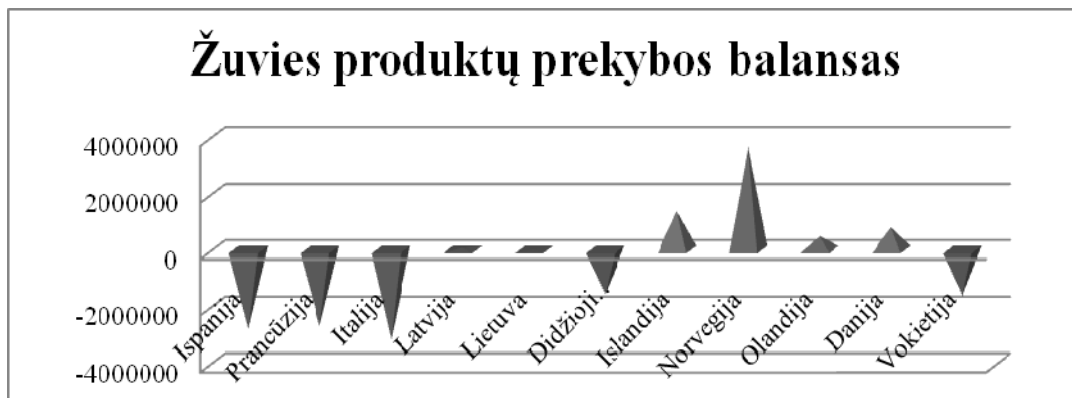
Daugiausiai žuvų produktų importuojančios valstybės yra Ispanija, Prancūzija, Italija, Vokietija ir Didžioji Britanija (žr. 4.37 pav.). Visų pirma, tai valstybės, kuriose žuvų perdirbimo sektorius nėra stiprus ir patogiau žaliavą įsivežti iš kaimyninių šalių (tokioje situacijoje yra Vokietija, kuri turi labai ribotus priėjimo prie žvejybos teritorijų galimybes).



4.37 pav. Žuvininkystės produktų importas ES [sudaryta autoriaus, remiantis ES statistikos departamento duomenimis]

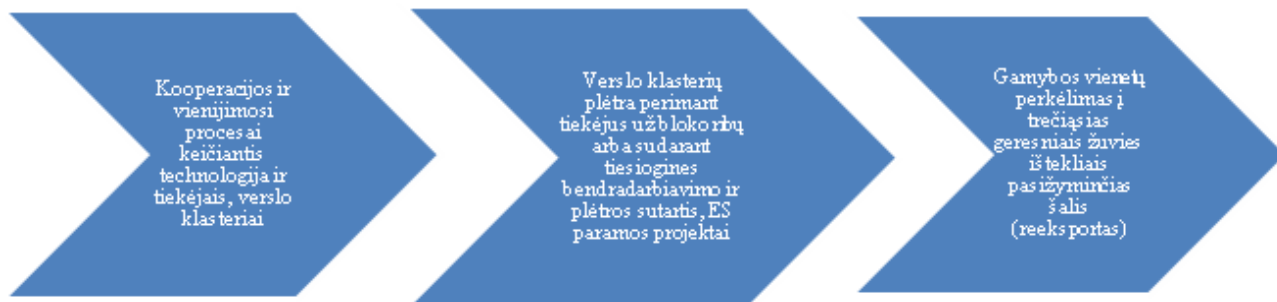
Teigiamą žuvų produktų prekybos balansą turi tik Norvegija, Danija, Olandija ir Islandija (žr. 4.38 pav.) (pastarosios eksporto apimtis sumažėjo dėl šalyje įvykusios ekonominės krizės, kai net žuvų perdirbėjai ir žvejybos kompanijos susidūrė su kreditų grąžinimo sunkumais). Daugiausiai žuvų produktų eksportuoja Norvegija, kuri ne tik plėtoja vidaus rinkoje veikiančias kompanijas eksportuotojas, bet ir remia projektus Tolimųjų Rytų valstybėse steigiamiems objektams. Anksčiau

tik technologijų perdavimą ir gamybos sutartis naudoję norvegai dabar patys aktyviai stato gamybos padalinius Geltonosios jūros pakrantėse, pasižyminčiose gausiais žuvų ištekliais, silpna valdžios kontrole, pigia darbo jėga, menkais kvotiniais suvaržymais.



4.38 pav. Žuvininkystės produktų prekybos balansas ES [sudaryta autoriaus, remiantis ES statistikos departamento duomenimis]

ES jaučiami pirmieji signalai eksportuotojų plėtrai į trečiąsias šalis stabdyti. Tokiu būdu stengiamasi išlaikyti geros kokybės produktus vidaus rinkoje (kurioje ir taip jaučiamas jų stygius). ES žuvų perdirbėjų internacionalizavimas, paremtas eksportu, parodyta 4.39 pav.



4.39 pav. Eksporto modelis ES [sudaryta autoriaus]

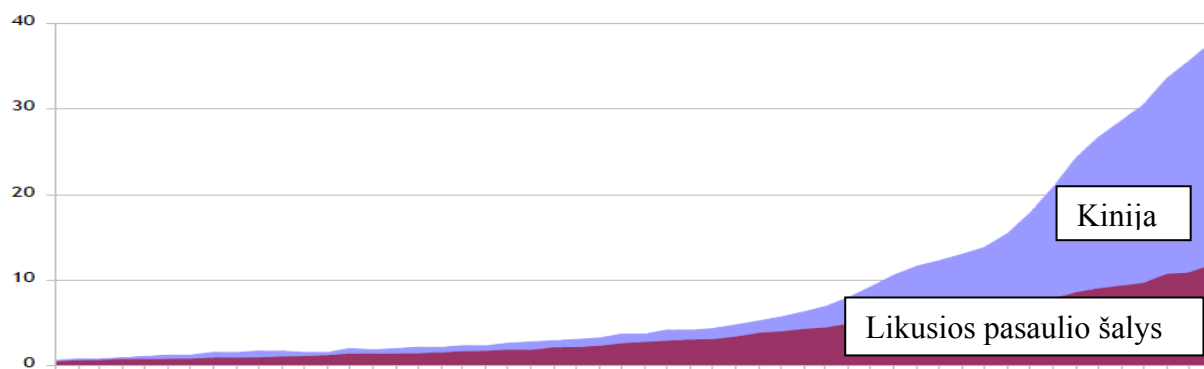
Iš pateiktos schemos matyti, kad ES visų pirma vertinama kooperacija ir dalijimasis žiniomis nei laikina konkurencija siekiant įsitvirtinti rinkose.

4.1.3. Eksporto plėtros metodai Tolimųjų Rytų ir JAV žuvų perdirbimo įmonėse

Analizuojant žuvų perdirbimo sektorių Tolimuosiuose Rytuose verta paminėti, kad eksporto plėtros strategijos yra akivaizdžiai skirtingos nei Europoje ar JAV, kur stengiamasi orientuotis į žuvų produktų sulaikymą vietos rinkų poreikiams tenkinti.

Tolimųjų Rytų valstybės, kurias verta nagrinėti kaip svarbias žuvų perdirbimo sektoriaus dalyves, yra Kinija (pati didžiausia žuvų produktų gamintoja pasaulyje), Indija, Vietnamas, „Four Tigers“ ketvertukas, Japonija.

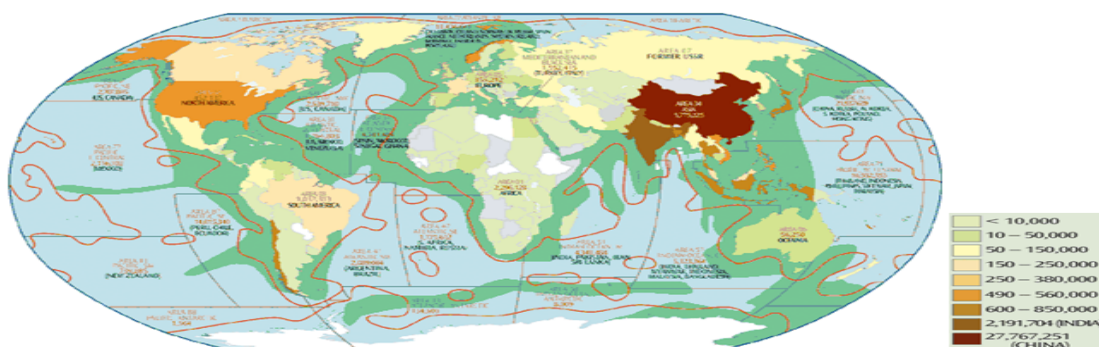
Kinijoje treji metai iš eilės pastebimas stiprus žuvų produktų paklausos augimas, kurį lemia apsirūpinimo alternatyviais maisto produktais problema [15]. Kinijos pramonė stipriai plėtojasi naudodama vis naujesnes technologijas, leidžiančias maksimaliai sumažinti darbuotojų skaičių, automatizuoja programas, bet, anot organizacijų „Traffic“ ir „Defra“, daugelis produktų nėra tinkami ES ir JAV rinkoms ir neatitinka higienos reikalavimų (itin daug diskusijų sukėlė ginčai, kuriais buvo siekiama visiškai uždrausti kiniškų produktų, kurių laikymo temperatūra yra 0°C, importas, nes, anot ES techninių reglamentų, tokių produktų transportavimas turi būti ne ilgesnis nei 6 dienos). Kalbant apie žuvų sugavimus, Kinija neabejotinai yra lyderė (žr. 4.40 pav.). Tuo metu kai Europos ir JAV žuvininkystės įmonės nuosekliai mažina žuvims gaudyti skirtą laivyną.



4.40 pav. Kinijos žuvų perdirbimas lyginant su likusiu pasauliu, milijonais tonų [15]

Kinija vis daugiau pinigų investuoja laivynui modernizuoti, pajėgumams ir keliamajai galiai didinti. Kinijos eksporto apimtis kasmet išauga keletu procentų, o 2009 m. viršijo planuotus 48 mln. t net 4 proc.

Kalbant apie kitas Tolimųjų Rytų valstybes (Vietnamas, Hong Kongas, Tailandas, Indonezija, Malaizija), verta paminėti, kad jose žuvų perdirbimo sektorius nėra stiprus. Jose orientuojamasi į kuo didesnę sužvejojamų šviežių žuvų kiekį, kuris vėliau eksportuojamas perdirbimui į Australiją, Kiniją arba Japoniją. Tiesa, Vietnamas yra viena iš daugiausiai surimi produktų, vėliau eksportuojamų į kitas valstybes, pagaminančių valstybių. Gamybos intensyvumas pasauliniu mastu parodytas 4.41 pav.



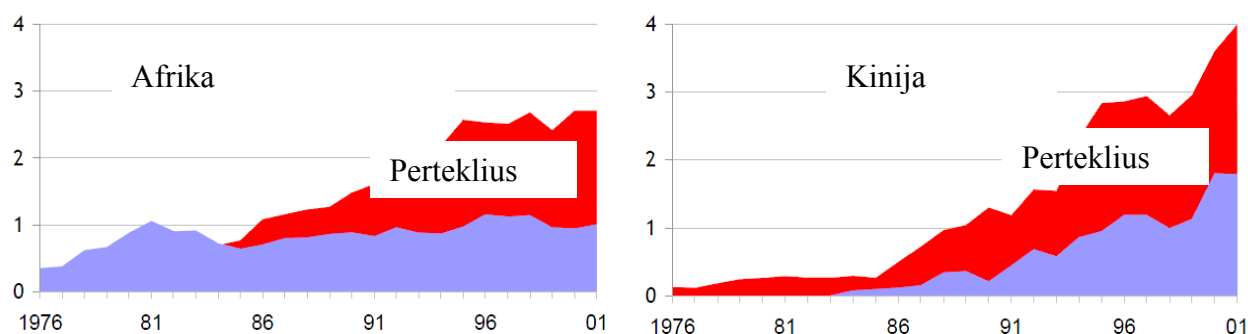
4.41 pav. Kinijos žuvų perdirbimas lyginant su kitomis pasaulio šalimis [19]

Indija yra antra pagal dydį žuvų perdirbėja ir trečia pagal sužvejojamų žuvų kiekį valstybė pasaulyje, o augimo perspektyvos pastebimos ir ateityje. Kasmet perdirbamas žuvų kiekis išauga 14 proc. (ne vien dėl augančios žuvų paklausos vidaus rinkoje, bet ir augančios eksporto apimtys).

Verta paminėti, kad Indija greičiau nei Kinija gavo tarptautinių žuvų perdirbimo organizacijų, vertinančių žuvų produktų higienos standartus, sertifikatus USFDA Grars [60]. Indija itin daug dėmesio skiria technologijoms tobulinti, atvirai bendrauja su Vakarų Europos ir JAV kompanijomis, liberaliai priima užsienio kompanijų klasterių iniciatyvas. Indijoje daug dėmesio skiriama personalo tobulinimo programoms, marketingo elementams (nuolat dalyvaujama tarptautinėse mugėse ir parodose).

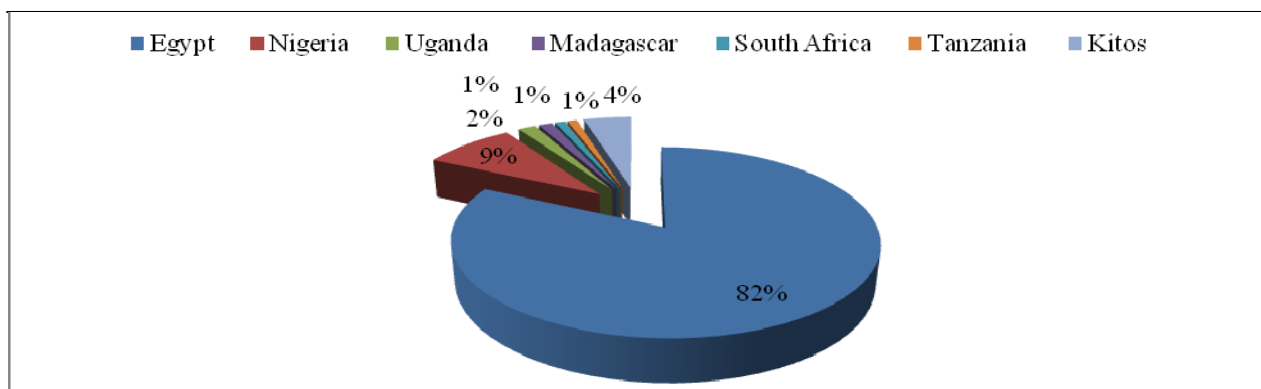
Japonija yra trečia šalis pagal sugaunamų žuvų kiekį ir antra pagal sužvejojamų. Sugaunamų žuvų apimtį lemia aukštos klasės laivynas ir senos žvejybos tradicijos. Japonija yra antra pagal suvartojamų žuvų kiekį valstybė pasaulyje [50]. Verta paminėti, kad Japonijoje vis rečiau pasitaiko nelegalių žuvų perdirbimo ir žvejybos atvejų. Vyriausybė itin remia gamtą tausojančias technologijas ir su tuo susijusius tyrinėjimus [98]. Japonija itin daug produkcijos eksportuoja į JAV: šis skaičius itin išaugo tada, kai žuvų kainos pristabdė jos suvartojimą vietos rinkose (žuvų kainos tapo tokios kaip ir mėsos).

Japonija gana mažai eksportuoja į Europos valstybes. Tai lemia didelė produkcijos kaina, standartų ir reikalavimų skirtingumas ir didelės transportavimo sąnaudos (kaip jau buvo minėta, atvėsintų produktų eksportas tapo neįmanomas) [110]. Itin daug šios rūšies produktų (–18°C temperatūros) eksportuojama į JAV ir ES, o likusi dalis suvartojama vidaus rinkose. Afriką galima pavadinti nauju „žaidėju“ žuvų perdirbimo sektoriuje. Čia tik pradedamos plėtoti gamybos tradicijos, vykdomi modernizacijos darbai. Itin daug į Afrikos žuvų perdirbimo sektorių investuoja Kinijos verslininkai, kurie tokiu būdu bando mažinti gamybos sąnaudas, ieškoti laisvesnių konkurencinė prasme rinkų, platesnių žvejybos plotų. Pagal sužvejojamų ir suvartojamų žuvų kiekį Afrika priskirtina prie pertekliniu kiekiu pasižyminčių valstybių (žr. 4.42 pav.).



4.42 pav. Pagamintų žuvininkystės produktų perteklius: Afrika ir Kinija, milijonais tonų [93]

Perteklinės žuvų produkcijos fenomenas itin išryškėjo nuo 2005 m., kai į Afrikos žuvų perdirbimo sektorių ėmė investuoti Europos gamintojai, kurie anksčiau naudojos vieni tik žvejybos teritorijomis ir išsiveždavo žaliavas tolesniam perdirbimui į savas šalis. Tai padeda spręsti socialines problemas, be to skatinama atskirų šalių ekonomika (statomi fabrikai, modernizuojami uostai, statomas naujas ir šiuolaikiškas žvejybos laivynas). Verta paminėti ir tai, kad europietišku technologijų ir patirties diegimas supaprastina tarptautinių sertifikatų gavimo tvarką, o tai savo ruožtu skatina eksporto plėtrą ir augimą. Žuvų produktų eksportas Afrikoje parodytas 4.43 pav.



4.43 pav. Afrikoje pagamintų žuvų produktų eksportas 2009 m. [48]

Eksporto plėtos principai Afrikoje parodyti 4.44 pav.



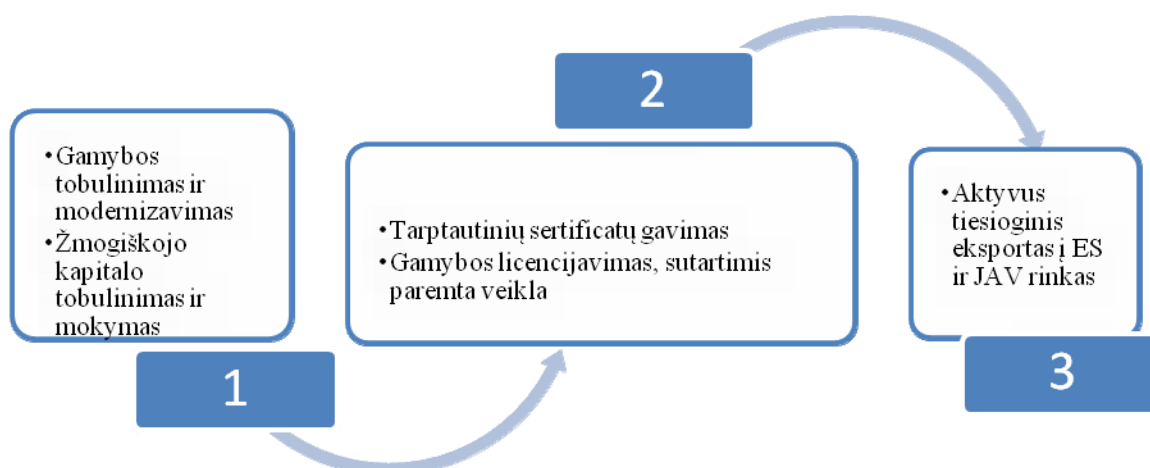
4.44 pav. Bendri eksporto plėtos principai Afrikoje [sudaryta autoriaus]

Kaip minėta anksčiau, Afrikos žuvų perdirbimo sektorius visų pirma plėtojamas remiantis Europos ir Kinijos investuotojų pastangomis. Žinoma, vietos kompanijos iš jų semiasi patirties (tiek vadybinės, tiek gamybinės) ir vėliau pačios ima aktyviai eksportuoti (pavyzdžiui, PAR, kuri per pastaruosius kelerius metus savo eksporto apimtį padidino 24 proc.) [92].

Afrikoje gana liberaliai žiūrima į investicijas, stengiamasi sukurti kuo palankesnes sąlygas užsienio gamintojams laisvai steigti gamybos vienetus žemyne. Tiesa, verta paminėti tai, kad kai kuriose šalyse jaučiamas valdžios priešiškus, manant, kad tai gali lemti valdžios suverenitetą.

Prie tokių šalių priskiriamos Kenija, Somalis ir Tanzanija, kurios pasižymi gausiais priekrantiniais žvejybos plotais, bet itin atidžiai ir nepatikliai žiūri į užsienio investuotojus. Afrika pasižymi didžiuliais žuvų ištekliais, bet tam, kad juos būtų galima išnaudoti, būtina stipri ir liberali teisinė bazė, paprastesnės verslo steigimo ir plėtojimo procedūros, labiau išplėtotą bendrąją infrastruktūrą [53].

JAV žuvų perdirbimo sektorius yra plėtojamas itin sparčiai. Tiesa, sugaunamų ir perdirbamų žuvų kiekis itin sumažėjo po 2005 m. išleistų valdžios apribojimų, bet šaka vis dar yra itin svarbi [92]. Gana daug žuvų produktų išvežama į Japonijos ir Korėjos rinkas (turima omenyje perdirbtos žuvis). JAV, kaip ir ES, vis labiau jaučiamas valdžios skatinimas žuvų produktus platinti vidaus rinkoje. Daugiausiai žuvininkystės pramonę plėtojantis regionas yra Aliaskos valstija, kurioje daugiausiai sužvejojama Aliaskos menkių. Iš šių žuvų anksčiau buvo gaminamas surimi, kuris vėliau tiekta Europos perdirbėjams. Nuo 2008 m. pagaminamo surimi kiekis sumažėjo 3 kartus ir žuvis stengiamasi panaudoti kitiems tikslams. Eksporto plėtos principai Tolimųjų Rytų valstybėse parodyti 4.45 pav.



4.45 pav. Bendri eksporto plėtos principai Tolimųjų Rytų valstybėse [sudaryta autoriaus]

Kaip matyti iš pateiktos schemos, Tolimuosiuose Rytuose pirmame etape daugiausiai dėmesio skiriama gamybos modernizavimo ir tobulinimo procedūroms. Galima teigti, kad jau pirmoje fazėje visos pastangos dedamos tam, kad būtų galima kuo operatyviau imtis eksporto veiklos, todėl, kad vietinė rinka yra perpildyta ir, kaip parodyta 4.45 pav., daugelyje šalių turimas didžiulis žuvų produktų perteklius. Gamybos apimtis stabilizavosi, nes prekės vežamos į kaimynines valstybes ir eksportuojamos į negiminingas rinkas (ES ir JAV). Pastarosios anksčiau taikė griežtas kontrolės ir standartų sistemas, tačiau nuo 2007 m. apribojimai mažėja dėl išaugusios paklausos ir žuvų produktų suvartojimo ir ES bei JAV vidaus gamintojų nesugebėjimo patenkinti vartotojų. Tolimųjų Rytų gamintojai patys aktyviai steigia prekybos ir atstovybes Europoje, tokiu būdu bandydamos sdominti pirkėją ir prekes pateikti iš pirmų rankų, o ne per tarpininkus (tokiu būdu įmanoma išlaikyti maksimaliai konkurencingą kainą prekei nepereinant per kelis tarpininkus).

Apibendrinant, galima teigti, kad besivystančių valstybių gamintojai orientuojasi į eksporto plėtrą. Plečiantis į kitas rinkas taikomos ir tiesioginio, ir netiesioginio eksporto strategijos (priklausomai nuo personalo kompetentingumo ir tarptautinės patirties). Iš esmės eksportas tampa pirma ir vienintele internacionalizavimo grandinės faze, nes Tolimųjų Rytų valstybės licencijas dažniausiai perka, o ne parduoda, sutartimis paremta veikla yra inicijuojama ES ir JAV gamintojų, o naujų gamybos padalinių steigimas nėra praktikuojamas.

Šiandien eksportas iš šių valstybių tampa apgalvotas ir plėtojamas remiantis strategija, t. y. stengiamasi kurti ilgalaikes, į ateitį orientuotas programas įvertinant ES ir JAV žuvų perdirbėjų galimybes, pasaulines tendencijas, žuvų išteklių mažėjimo problemą, vartotojų skonius. Marketingo programos labiau formuojamos remiantis Vakarų valstybių pavyzdžiais.

4.2. Žuvų perdirbimo verslo tendencijos globaliu mastu

4.2.1. Žuvų perdirbimo sektoriaus klasterizacija pasauliniu mastu

Akivaizdžios tendencijos analizuojant žuvų perdirbimo sektoriaus ir žuvininkystės klasterizaciją pastebimos didžiausiais žuvų ištekliais ir stipriausiu žvejybos laivynu pasižyminčiose valstybėse. Kalbant apie Europos valstybių klasterizacijos mastą, verta paminėti Islandijos, Norvegijos ir Danijos žuvų perdirbėjų efektyvumą. 4.46 pav. parodyta, kad efektyviausiai žuvų perdirbėjai ir žvejybos kompanijos bendradarbiauja ir geriausių sinergija paremtų rezultatų pasiekia Danijoje. Pastebimas ir fenomenas, kad žvejybos ir gamybos kompanijos absoliučiai susilieja į vieną verslo vienetą. Norvegijoje puikiai išnaudojami didžiulių žvejybos plotų privalumai. Sužvejojamos šviežios žuvys, daugiausia menkė ir lašiša, dažniausiai neapdorotos eksportuojamos į ES rinkas. Stiprus žuvų perdirbimo sektorius suformuotas Ispanijoje ir Portugalijoje, kurios didžiąją dalį žaliavos importuoja iš Šiaurės Afrikoje įsteigtų klasterių pagrindu veikiančių žvejybos kompanijų.



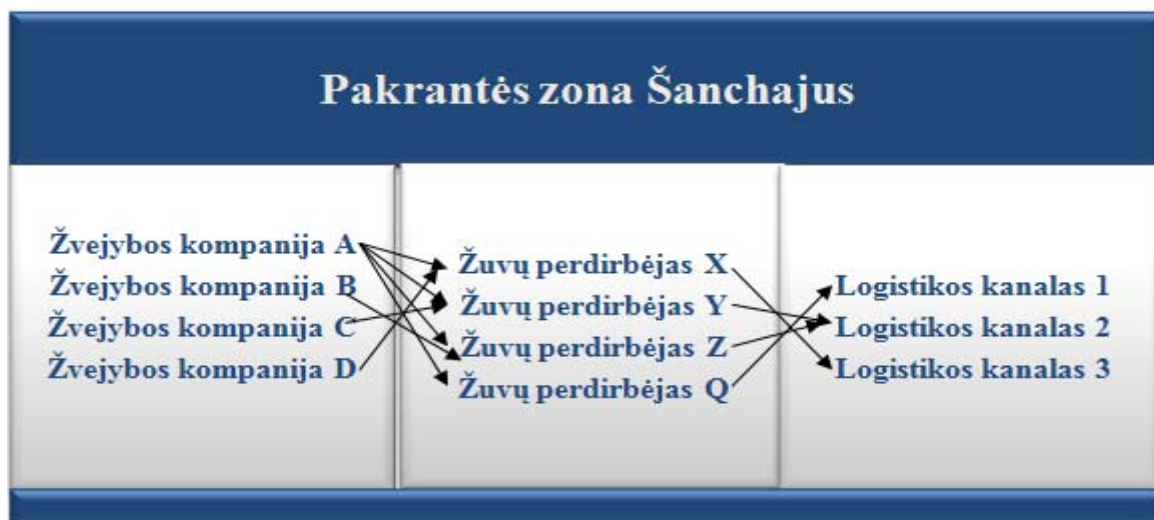
4.46 pav. Žuvų perdirbėjų ES gamybos efektyvumas [51]

Kalbant apie žuvų perdirbimo sektoriaus reikšmingumą atskirų ES šalių ekonomikai ir ūkio augimui, verta paminėti, kad svarbiausią vaidmenį ši ūkio šaka atlieka Islandijoje (čia žuvų perdirbimas yra pati svarbiausia veikla, sudaranti didžiąją dalį BVP), Norvegijoje ir Pabaltijo valstybėse (ypač kaimyninėje Latvijoje, kur daug efektyvesnis žvejojimo kompanijų bendradarbiavimas). Graikijos pietiniai regionai, kuriuose daugiausiai klesti turizmas, taip pat išnaudoja aplinkinėse jūrose esančius didelius žuvų išteklių kodus ir sužvejojamas žuvis eksportuoja arba perdirba savose gamyklose. Šiame regione didelis užimtumas būtent žuvų perdirbimo sektoriuje. Žuvų perdirbimo sektoriaus svarba ES šalių ūkiui parodytas 4.47 pav.



4.47 pav. Žuvų perdirbimo sektoriaus reikšmingumas skirtingų ES šalių ūkiams [51]

Globaliu mastu ryškiausios klasterizacijos tendencijos pastebimos Pietų Kinijos ir Peru pakrantėse [17]. Kinijoje ypač efektyviai išnaudojama žvejojimo kompanijų ir žuvų perdirbėjų sinergija (žr. 4.48 pav.). Kompanijos veiklos padalinius skirsto ir orientuoja arčiau pakrantės zonų [18].



4.48 pav. Kinijos priekrančių zonų sinergijos schema – žvejyba, gamyba, logistika [sudaryta autoriaus]

Peru rinkose daug investuoja JAV žuvų perdirbėjai, kurie skiria lėšas klasterių tobulinimo projektams arba perkelia gamybą. Tokiu būdu garantuojamas žaliavos kiekis, o panaudojant modernias technologijas mažinama produkcijos kaina.

4.2.2. Žuvininkystės produktų eksporto apimties kaita

Žuvų perdirbėjų eksportuojamos produkcijos kiekis nuolat kinta. Tai lemia pirmoje dalyje analizuoti šią šaką veikiantys parametrai. Šalys ir jų grupės, pasižyminčios tam tikrais požymiais, eksporto apimtį reguliuoja ir priklausomai nuo vartojimo lygio ir ekonominės situacijos tam tikruose regionuose.

Pastaraisiais metais pastebimas kai kurių labiausiai išsivysčiusių valstybių eksporto apimties sumažėjimas už ES ribų [92]. ES ir JAV perdirbėjai labiau koncentruosi į vietos vartotojų aptarnavimą, nes paklausa viduje yra pakankamai didelė, o aukštas gyvenimo lygis garantuoja veiklos pelningumą. Eksportas, kaip alternatyvi veikla gamybai plėtoti, tampa pagalbine priemone masto ekonomijai pasiekti ir gamybos perviršiams realizuoti. Dažniausiai naudojama schema, kai trečiosiose šalyse pagaminta produkcija vėl importuojama į savo šalį. Pavyzdžiui, ES perdirbėjams nepatrauklios tapo NVS rinkos po to, kai jose savo daug pigesnes, bet panašios kokybės prekes ėmė platinti Kinijos perdirbėjai, o Rusijos žuvų perdirbėjai pradėjo aktyviai naudoti naujas technologijas, modernizavo žvejybos uostus (ypač aplink Sachalino salą ir šiauriniuose valstybės vandenyse) [138]. Pastarosios perdirbėjai itin aktyviai ėmė realizuoti savo produkciją ne vien vietinėje rinkoje ir kitose NVS (anksčiau didžiąją prekių, skirtų eksportui dalį supirkdavo Kazachstano, Uzbekistano, Baltarusijos prekybos atstovybės), bet ir Japonijos, o neseniai pradėti eksporto veiksmai ir į ES rinkas [139].

Rusija aktyviai remia šią ūkio šaką. Kai kada tam tikri su muitais ir higienos sertifikatais susiję reglamentacinio pobūdžio reikalavimai neleidžia importuoti ES pagamintų prekių (Estijos gamyklos „Esva“ ir Lietuvos UAB „Vici Group“ prekių eksporto į NVS ribojimas), o žuvų produktų importui iš Kinijos taikomi tam tikri kvotiniai apribojimai [137]. Žuvingi Magadano, Murmansko, Petropavlovsko ir Vladivostoko vandens regionai leidžia apsirūpinti žuvimis (šaltuose vandenyse sugaunamos žuvys yra daug geresnės kokybės), o naujausių technologijų panaudojimas leidžia ją perdirbti pigiausiu ir efektyviausiu būdu.

Kinijos ir Tolimųjų Rytų žuvų perdirbėjų veiklos agresyvumas ir veiklos regionai didėja. Anksčiau labiau į vietos rinkų poreikius koncentravęsi gamintojai iš Tailando, Vietnamo, Kinijos, Hong Kongo dabar aktyviai užsiima eksporto veikla. Paraleliai auga ir pagaminamos produkcijos kiekis [19]. Per pastaruosius 4 metus šiuose regionuose pagaminamų žuvų produktų kiekis auga maždaug po 7–9 proc. per metus [16]. Parduodamos produkcijos pelningumas ir bendrasis veiklos

efektyvumas taip pat didėja. Produkcija, priešingai nei ES ar JAV rinkose, parduodama ne tik masto ekonomijai pasiekti, bet ir veiklai subalansuoti. Ypač auga eksporto į JAV rinkas apimtis. Šioje valstybėje parduodamos produkcijos kiekis sudaro apie 77 proc. visos eksportuojamos produkcijos. ES platinami žuvų kiekiai nėra tokie dideli, bet augimo tendencija ateityje išlieka. Galima teigti, kad parduodamos produkcijos kiekis tik augs.

Analizuojant Afrikos žuvų perdirbimo sektorių, verta paminėti, kad gatavų žuvų produktų kiekis iš šio žemyno nuolat auga. Žinoma, šiuo atveju reikšmingiausias ES korporacijų įsteigtų gamybos padalinių pagamintos produkcijos išvežimas atgal į vietos rinkas. Šiaurės Vakarų pakrantėse įsteigti žvejybos ir gamybos klasteriai sudaro efektyvią sinergijos grandinę, kurioje užtikrinami visų sandoryje dalyvaujančių pusių interesai (vietos valdžia surenka daugiau mokesčių ir netiesiogiai sprendžia su nedarbu ir nusikalstamumu, infrastruktūras tobulinimo darbais susijusias problemas, investuotojai mažina veiklos sąnaudas ir garantuoja pakankamus žuvų žaliavos kiekius veiklos plėtojimui ir pigią darbo jėgą).

Pietų Amerikos žuvų perdirbėjų vaidmuo pasaulio ekonomikoje taip pat auga. Peru ir Argentinos žuvų produktų gamintojai vis aktyviau prekes parduoda JAV rinkose, o pigiau pagaminta produkcija leidžia dar aktyviau konkuruoti su vietos perdirbėjais ir eksportuotojais iš Kinijos. Peru eksportuojamų prekių kiekis per pastaruosius 10 metų išaugo 7 kartus, o diegiamos naujausios technologijos, užsienio investicijų pritraukimas leidžia šią apimtį dar labiau padidinti.

ES ir JAV žuvų perdirbėjų veikla labiausiai lemta apsirūpinimo žuvų žaliava problemos. Valstybių valdžios institucijos itin griežtai kontroliuoja sužvejojamų žuvų kiekį, o didelė darbo jėgos kaina, prekes daro vis mažiau konkurencingas. ES viduje produkcija didžiąja dalimi parduodama iš vienos valstybės į kitą, t. y. vyksta vidinis žuvų produktų eksportas ir pasikeitimas prekėmis. Aktyviausiai šią veiklą vykdo Norvegijos, Islandijos, Danijos, Ispanijos, Olandijos gamintojai, kurie kartu pagamina apie 90 proc. viso ES produkcijos [92]. Dažnai analizuojamų regionų gamintojai iškelia veiklos vienetų į pigesnę darbo jėgą ir liberalesnį žuvų išteklių panaudojimą pasižyminčias šalis (ES į Afrikos šiaurinius regionus, o JAV į Argentinos pakrantes).

Pasauliniu mastu suvartojamas žuvų kiekis vis labiau didėja. Eksporto ir importo parametrai taip pat išaugo. Labiausiai išsivysčiusių valstybių apribotą eksportą pastaruoju metu labiausiai kompensuoja gamybą tobulinantys ir aktyviai globalioje rinkoje veikiantys Pietų Amerikos ir Tolimųjų Rytų žuvų perdirbėjai. Iš esmės galima teigti, kad prekybos situacija visiškai pasikeitė. Anksčiau vietos rinkas aptarnavusios besivystančios ir pereinamosios ekonomikos šalys dabar aktyviai eksportuoja, o praeityje prekybos tendencijas formavę išsivysčiusių valstybių gamintojai dabar veiklą koncentruoja prekybai vietos rinkose.

4.2.3. Koreliacinė regresinė analizė Kinijos eksporto apimtį lemiančių veiksnių svarbai nustatyti

Šiame skyriuje analizuojami labiausiai Kinijos, kaip didžiausios žuvų produktų eksportuotojos pasaulyje, pardavimų apimtį pasauliniu mastu lemiantys veiksniai. Pagrindinis kintamasis, kurio priklausomybė tiriamą: Y – žuvų produktų eksporto apimtis milijonais tonų, 2002–2009 m., o kriterijai, kurie galimai lemia pagrindinio kintamojo svyravimą yra:

X_1 – pagaminamos produkcijos kiekis Europos rinkose (milijonais tonų) [42];

X_2 – pagaminamos produkcijos kiekis JAV rinkose (milijonais tonų) [11];

X_3 – sužvejojamų žuvų kiekis Tolimųjų Rytų vandenyse (milijonais tonų) [19];

X_4 – žuvų produktų paklausa išsivysčiusiose valstybėse (žuvų produktų populiarumas lyginant su alternatyviais mėsos produktais, kilogramais vienam žmogui per metus) [11];

X_5 – užimamų rinkų ir regionų skaičius (vienetais pagal valstybes; teigiama, kad pradinis etapas ir eksporto rinkos yra Japonija, Vietnamas, Tailandas, Australija, Rusija, Hong Kongas, Pietų Korėja) [19].

Atlikti skaičiavimai (žr. B priedą) rodo, kad Kinijos žuvų produktų eksporto apimtį reikšmingai lėmė visi galimai svarbiais pasirinkti kriterijai. Skirtingų parametų didėjimas arba mažėjimas akivaizdžiai lėmė didėjančius prekių išvežimo mastus iš Kinijos. Kiekvieno kriterijaus su tiriamuoju Y koreliacijos koeficientas viršija 0,9 reikšmę, todėl galima teigti, kad tarpusavio ryšys yra stiprus. B priede pateiktuose skaičiavimuose matyti, kad visų pasirinktų kriterijų X_n reikšmingumas yra didelis ir jie gali būti naudojami tolesnei analizei. Fišerio statistikos tyrimas rodo, kad regresinės lygtys adekvačiai atitinka tikrovę, todėl duomenys gali būti panaudoti tolesnei analizei.

Kinijos eksporto apimtys didėjimo potencialas išlieka ir ateityje. Milžiniškus personalo išteklius, plačius geografinę prasmę žvejybos plotus ir kasmet vis labiau plėtojamas technologijas turinti valstybė netolimoje ateityje tik padidins eksportuojamos produkcijos apimtį. Žinoma, atliktas tyrimas negali įvertinti tokių parametų kaip vartotojų skonių pasikeitimas arba bendras požiūris į Tolimųjų Rytų perdirbėjų produktus, tiesioginio netiesioginio eksporto pritaikymas, marketingo programų efektyvumas ir t. t. Vadinasi kokybiniai parametrai ir tyrimai vertinant žuvų perdirbimo sektorių yra itin svarbūs, o tinkamas kiekybinės ir kokybinės analizių derinys leidžia optimaliai paskirstyti gamybos ir marketingo priemones kuriant dinamiškas eksporto strategijas žuvų produktams.

4.2.4. TOWS matrica Vakarų Europos ir Šiaurės Amerikos žuvų perdirbėjų perspektyvoms nustatyti

TOWS matrica naudojama siekiant nustatyti, kokią verslo plėtros strategiją panaudoti, kai įmonę riboja tam tikri parametrai arba atsiveria tam tikros galimybės suformuotiems ištekliams panaudoti. 4.11 lentelėje parodyta TOWS matrica, kurioje nurodyta, kokios strategijos naudotinos kompaniją veikiant tam tikroms rinkos jėgoms.

4.11 lentelė. TOWS matrica [sudaryta autoriaus]

TOWS matrica	Stiprybės 1. sukaupta didelė veiklos tarptautiniu mastu patirtis; 2. naudojamos inovatyvios technologijos; 3. ES parama globaliems verslo plėtros projektams; 4. stiprūs pasauliniu mastu žinomi prekių ženklai; 5. dideli finansiniai ir materialiniai ištekliai.	Silpnybės 1. nepakankami žuvų ištekliai vidaus vandenyse; 2. didelė produkcijos kaina; 3. didelės energijos išteklių kainos ir logistikos sąnaudos; 4. griežta ES ir JAV politika gamtos saugos klausimais; 5. dėl didelių kainų nekonkurencingos prekės ir su eksportu susiję suvaržymai.
Galimybės 1. investicijos Tolimųjų Rytų rinkose siekiant aplenkti juos bendrame internacionalizavimo procese; 2. investicijos Afrikos ir Pietų Amerikos krantuose; 3. žmogiškojo kapitalo importas iš pigesne darbo jėga pasižyminčių šalių; 4. gamybos sutartys.	GaSt strategija 1. Ga1St1 – investicijos ir gamybos perkėlimas į Kiniją; 2. Ga2St3 – žvejybos kompanijų padalinių steigimas prie Afrikos krantų; 3. Ga4St5 – gamybos sutartys Kinijoje; 4. Ga4St1 – personalo samdymas kitose rinkose.	GaSi strategija 1. Ga1Si1 – žvejybos vienetų perkėlimas į Tolimuosius Rytus; 2. Ga2Si2,3 – gamybos vienetų orientavimas į Afrikos kontinentą; 3. Ga4Si5 – sutartine veikla paremtos investicijos; 4. Ga1Si4 – gamyba naudojant importuotas žaliavas.
Grėsmės 1. Tolimųjų Rytų perdirbėjų aktyvi intervencija į ES ir JAV rinkas; 2. dar labiau griežtėsianti valstybių politika žuvų išteklių saugojimo klausimais; 3. vis labiau kylančios produktų kainos ir dėl to galimas vartotojų skonių perorientavimas; 4. politiniai ribojimai.	GrSt strategija 1. Gr1St1 – produkcijos asortimento plėtimas ir pakuotės dizaino tobulinimas; 2. Gr4St3 – lėšų panaudojimas gamybai perorientuoti į Tolimuosius Rytus; 3. Gr3St2 – žmogiškojo kapitalo proporcingas mažinimas ir inovacijų panaudojimas; 4. Gr1St4 – investiciniai projektai globaliu mastu.	GrSi strategija 1. Gr1Si1 – produktų kokybės gerinimas; 2. Gr2Si4 – produkcijos asortimento plėtimas rinkoje; 3. Gr4Si5 – orientavimasis į vidinę ES arba Šiaurės Amerikos vartotojų rinką; 4. Gr2Si4 – alternatyvios investicijos, sąnaudų mažinimas.

Daugelis strategijų veiklos plėtrai susijusios su gamybos perkėlimu į pigesne darbo jėga ir paprastesnėmis verslo plėtojimo sąlygomis pasižyminčius regionus.

4.2.5. SSGG analizė Tolimųjų Rytų žuvų perdirbėjų perspektyvoms nustatyti

SSGG analizė skirta nustatyti, kokios galimybės ir grėsmės yra rinkoje analizuojamu momentu ir kurios silpnybės ir stiprybės lemia organizacijos plėtrą. 4.12 lentelėje parodyta Tolimųjų Rytų žuvų perdirbėjų SSGG analizė.

4.12 lentelė. Tolimųjų Rytų žuvų perdirbėjų SSGG analizė [sudaryta autoriaus]

Stiprybės	Silpnybės
1. pigi darbo jėga ir pakankamai paprastos įdarbinimo procedūros, milžiniška žmogiškojo personalo pasiūla; 2. plačios žvejybos teritorijos ir dideli sugaunamų žuvų kiekiai; 3. liberalus požiūris ir valdžios parama eksportuojančioms kompanijoms; 4. naudojamos naujos technologijos, greitinančios gamybos procesus; 5. subalansuoti veikianti žuvų perdirbėjų ir žvejybos kompanijų grupė; 6. didelė žuvų ir surimi produktų paklausa vietos rinkoje [15]; 7. pigi produkcija, mažos sąnaudos, susijusios su gamybos ir platinimo procesais; 8. tarptautinis tobulėjimas ir patirtis ir kompetencijos augimas.	1. nepakankamai išplėtotos marketingo programos ES ir JAV; 2. bloga, lyginant su Vakarų perdirbėjų prekėmis, žuvų produktų kokybė dėl pagrindinės žaliavos nepakankamos energetinės vertės; 3. sudėtingos logistikos procedūros ir dėl transportavimo akivaizdžiai didėjanti gaminių kaina [50]; 4. dideli ES ir JAV valdžios reikalavimai importuojamiems žuvų produktams; 5. priklausomybė nuo JAV investicijų kai kuriuose Kinijos ir Vietnamo regionuose [15]; 6. kokybės sertifikatų neatitikimas ES ir JAV rinkų poreikiams.
Galimybės	Grėsmės
1. netiesioginio eksporto metodais paremta plėtra ES rinkose [19]; 2. tarptautinių žuvų produktų kokybę garantuojančių sertifikatų įgijimas; 3. sutartinių veiklos metodų su Vakarų žuvų perdirbėjais panaudojimas; 4. logistikos procesų gryninimas ir pervežimai geležinkelių transportu; 5. kokybės gerinimas ir gamybos sertifikavimas; 6. tyrimai ir atidi kitų rinkų analizė ir personalo tarptautinio verslo kompetencijos kėlimo strategija; 7. liberalesnė ES politika importuojamos produkcijos atžvilgiu; 8. investicijos prie Afrikos krantų (gamybos perkėlimas į Rytų Afrikos regionus).	1. griežtėjantys tarptautinių organizacijų reglamentaciniai barjerai, susiję su sužvejojamų žuvų kiekio mažinimu globaliu mastu [60]; 2. kol kas ganėtinai griežta ES politika importuojamų žuvų produktų iš Tolimųjų Rytų atžvilgiu ir finansinė parama vietos perdirbėjams; 3. Rusijos, kaip žuvų produktų gamintojos, reikšmės didėjimas; 4. suaktyvėjęs Japonijos žuvų produktų eksportas į JAV rinką; 5. aktyvus Norvegijos ir Islandijos eksportas į ES rinkas; 6. energijos išteklių kainų didėjimas; 7. dėl netiesioginio eksporto potencialiai neišnaudojamos populiarinimo ir ženklo stiprinimo galimybės.

Tolimuosiuose Rytuose suformuotos sąlygos leidžia teigti, kad analizuojamų regionų plėtra eksporto pagrindu turi potencialo ir ateityje.

4.2.6. Vakarų ir Tolimųjų Rytų žuvų perdirbimo įmonių taikomos marketingo programos ir eksporto strategijos

Probleminėje dalyje buvo analizuotos situacijos, kai nepatyrusios tarptautiniu lygiu dirbti žuvų perdirbimo įmonės, kurių planuose numatomi eksportu pagrįsti internacionalizavimo veiksmai, dažnai nesugeba parinkti tinkamų marketingo programų įvairiais kultūriniais bruožais ir skirtingais skoniais pasižyminčių užsienio šalių rinkoms. Tokiu atveju dažniausiai stengiamasi pritaikyti savo rinkoje išplėtotas marketingo komplekso 4P priemones.

Žuvų perdirbėjai pasauliniu mastu skirstomi į tris kategorijas:

- 1) patyrusios, stiprius prekės ženklus, marketingo programas ir finansinius išteklius turinčios Vakarų Europos įmonės ir Šiaurės Amerikos perdirbėjai;
- 2) pereinamosios ekonomikos valstybių žuvų perdirbėjai, kurie turi pakankamai didelį potencialą internacionalizavimui eksporto pagrindu, bet tam tikri finansiniai apribojimai, nepatyrimas dirbti tarptautiniu mastu, nelanksčios ir pernelyg statiškos marketingo sistemos nesuteikia galimybių tolesnei plėtrai (Pabaltijo valstybės, Rytų Europos valstybės, Tolimieji Rytai, NVS valstybės, Pietų Amerikos perdirbėjai).
- 3) besivystančių valstybių žuvų produktų gamintojai (Afrikos rinkos, Pietų Azijos perdirbėjai), kurie iš esmės pasižymi itin dideliais žuvų žaliavos ištekliais, pigia darbo jėga, bet marketingo programos nėra išplėtos, personalas absoliučiai nekompetentingas dirbti tarptautiniu mastu, finansiniai ištekliai labai maži (valstybės, kuriose dažniausiai investuoja stambios pramoninio profilio korporacijos).

Galima teigti, kad marketingo programos priklauso nuo to, kokios kompetencijos ir finansiniai ištekliai yra sukaupti ir į kokio pobūdžio rinkas skverbiamasi.

J. E. Morrisas [90] teigia, kad nepaisant to, kokie žuvų produktai arba kokiose rinkose jie platinami, visada efektyviausia priemonė čia yra nišų strategijos marketingas, kurio esmė yra produkcijos kokybės specifikacijų tobulinimas, dizaino ir pakuotės modernizavimas, siekiant pritraukti konkrečiomis savybėmis pasižyminčius vartotojus ir užimti tam tikrą rinkos nišą.

Kalbėdamas apie produkcijos parinkimą specifinėms rinkoms, J. E. Morrisas [90] teigia, kad svarbu tinkamai ištirti rinkas ir prekes paskirstyti pagal regionų skonį ypatumus, finansines perkamumo galias, populiacijos tankumą (pavyzdžiui, brangesnius produktus nors ir besivystančiose šalyse galima siūlyti esant dideliame gyventojų tankiui, nes tikimybė prekes parduoti

išaug). Šį aspektą svarbiausiu laiko ir kiti šaltiniai, pavyzdžiui, „Thefishsite“ [120], „Marketing Magazine“ [81].

Kalbant apie kainos mechanizmus, verta paminėti, kad pirkėjai pastaraisiais metais itin atidžiai analizuoja žuvų produktų kainas (dažniausiai lyginamajai analizei pasirenkami alternatyvūs mėsos gaminiai). Prekės kaina, nuolaidų sistema turi būti diferencijuojama, o kainodara ir jos efektyvumas dažnai peržiūrimas, nes žuvų produktų suvartojimo tendencijų prognozavimas yra pats sudėtingiausias maisto produktų grupėje.

Rėmimo programos parduodant žuvų produktus pirmiausia turi būti orientuotos į kokybiškos ir aukštos klasės produkcijos įvaizdžio kūrimą. Daugeliui suprantama, kad žuvis yra greitai gendantis produktas, todėl gamintojai (tarpininkai) turi sukurti tokias įvaizdžio skatinimo ir plėtros programas, kurios vartotojams garantuotų patikimą gaminį.

Kaip minėta anksčiau, kuriant marketingo programas itin svarbūs aspektai yra susiję su prekės kokybės charakteristikomis. Net panašiais bruožais pasižyminčioje ES rinkoje vartotojai skirtingai vertina tokius aspektus kaip gamtosauga (jūrų fauna), žuvų kvapas, pakuotės išvaizda, produkcijos skonis ir garantinio aptarnavimo laikotarpis arba kaina.

Prekių reklamai gamintojai turi skirti itin daug dėmesio. Joje derėtų suderinti estetines ir kokybines savybes. Pavyzdžiui, kai kurie vartotojai jautriai reaguoja į ant pakuotės pavaizduotas žuvis vien dėl to, kad juos jaudina nykimo problema. Kalbant apie prekių paskirstymo vietas, verta paminėti, kad itin svarbus aspektas yra susijęs su tinkamu prekės pateikimo tinkamoje rinkoje, optimaliam vartotojų segmentui. Geresnės kokybės prekės turėtų būti pardavinėjamos išsivysčiusiose šalyse, egzotiškų savybių ir rūšių žuvų produktai – senas žuvų produktų vartojimo tradicijas turinčiose šalyse.

Anot „Thefishsite“ [19], Kinijos ir Tolimųjų Rytų perdirbėjai dažniausiai naudoja marketingo programas, kurios labiau orientuotos vidaus rinkai aptarnauti ir plėsti. Produkcijai, kuri yra skirta parduoti užsienio rinkose, marketingo programos pradinėse ekspansijos fazėse nėra plėtojamos ir nesistengiama specialiai kurti originalių pritaikymo modelių produkto pardavimams skatinti. Dažniausiai naudojamosi netiesioginio eksporto metodais, o šiuo atveju galima teigti paraleliai veikia netiesioginio arba pasyvaus marketingo mechanizmas. Užsienio šalies tarpininkas turi teisę produktus pardavinėti naudodamas savo kainodaros mechanizmus ir marketingo komplekso priemones, o kai kuriais atvejais produkciją perpakuoti ir platinti kaip originalią savo šalyje sukurtą prekę [19]. Kinijos perdirbėjai vietinėje rinkoje dažniausiai naudoja mažos kainos strategiją. Kokybės ir kainos parametras nėra itin svarbus. Stingant mėsos produktų, kiniečiai ir kiti Tolimųjų Rytų gyventojai dažnai labiausiai orientuojasi į kainą.

Vakarų Europos ir Šiaurės Amerikos perdirbėjai labiausiai orientuojasi į kokybiškų ir didesnės kainos (tai susiję ir su brangesne darbo jėga ir su apsirūpinimo žaliava problema) prekių

pardavimus. Masto ekonomija dažniausiai pasiekama, kai perteklinės gamybos sukurta blogesnės kokybės produkcija išvežama į trečiąsias šalis [81]. Marketingo programos plėtojamos patyrusių perdirbėjų taip pat būna brandžios, o marketingo programos aukšto lygio. Šių rinkų pardavėjai dažnai taiko bandymų marketingo metodus, o prekes stengiasi kuo labiau diversifikuoti ir užimti nišas rinkoje tokiu būdu ribojant konkurenciją tam tikram periodui.

Besivystančių valstybių žuvų perdirbėjai dažniausiai prekes gamina pagal gamybos sutartis, o eksporto programos nėra išplėtos. Marketingo komplekso 4P skirtumai Vakarų ir Tolimųjų Rytų valstybėse parodyti 4.13 lentelėje.

4.13 lentelė. Marketingo kompleksas ES, JAV ir Tolimuosiuose Rytuose [sudaryta autoriaus, remiantis „Eurofish“ duomenimis]

	ES, Šiaurės Amerika	Tolimieji Rytai
Prekė	Geros kokybės prekės vietos rinkoms ir blogos kokybės eksportui. Labiausiai orientuojamasi į vartotojų pasitenkinimą ir griežtus standartų reikalavimus.	Blogos kokybės prekės vietos rinkai ir geresnės kokybės skirtos eksportui. Nepaisant reglamentacinių standartų, stengiamasi pasiekti masto ekonomiją.
Kaina	Didelės kainos produkcija, kurios vertė skaičiuojama pagal kokybės specifikacijas ir rinkų vartotojus. „Grietinėlių nugriebimas“ naudojant nišų marketingo strategiją.	Mažos kainos prekės tiek vietos, tiek užsienio rinkoms. Labiausiai orientuojamasi į kainų lyderio strategiją.
Rėmimas	Marketingo strategija, paremta nišų paieška ir specifinio pirkėjo radimu. Reklamos priemonės geros kokybės, naudojamos specialistų paslaugomis, pardavimas tiesioginis.	Marketingo kompleksas silpnas, dažniausiai naudojamas netiesioginio marketingo ir eksporto modelis, kai nutolstama nuo pardavimų kontrolės ir negaunamas atgalinis ryšys.
Vieta	Prekes stengiamasi orientuoti pardavimams bloko viduje, kas garantuoja didesnes pajamas.	Prekes labiausiai stengiamasi eksportuoti, tokiu būdu didinant masto ekonomijos efektą ir pardavimų augimą.

Anot „Eurofish“ [92], Afrikoje produkcija dažniausiai eksportuojama į kaimynines valstybes, neturinčias priėjimo prie vandenynų. Tuo metu likusi eksporto dalis yra susijusi su sutartinė veikla, kai stambios ES kompanijos gamybos vienetus įsteigia prie Afrikos krantų ir produkciją, pagamintą pagal aukštus standartus, toliau eksportuoja.

4.3. Žuvų perdirbimo įmonių globaliu mastu taikomos konkurencinės priemonės, užimamos rinkos

Žuvų perdirbimo sektorius pasauliniu mastu yra itin dinamiškas. Perdirbėjai dažnai keičiasi lyderio pozicijomis, o rinkoje išlieka tik stipriausi gamintojai, sugebantys tinkamai apsirūpinti

pagrindine žaliava, sukurti tinkamas ir lanksčias marketingo strategijas, paruošti originalias ir dinamiškas eksporto programas, tinkamai įvertinančias potencialias grėsmes.

Pirmoje vietoje pagal pagaminamos produkcijos kiekį ir eksporto apimtį šiuo metu yra Kinija [16]. Šiuo aspektu pastaroji ES nares kartu sudėjus lenkia net dešimt kartų. Žinoma, jei būtų analizuojama sukuriama vertė, atsirandanti parduodant prekes, skirtumas būtų akivaizdžiai mažesnis. Kinijoje žuvų perdirbimo sektorius yra viena iš svarbiausių maisto pramonės šakų [19]. Čia sukuriama daug darbo vietų, gamybos įmonės dažniausiai steigiamos arti vandenyno, sukuriant sinerginius veiklos vienetus kartu su žvejybos kompanijomis. Kinijoje didžioji dalis pagaminamos žuvų produkcijos dažniausiai suvartojama vidaus rinkose, o eksportas pirmiausia yra paremtas pervežimais į kaimynines valstybes ir Japonijos rinkas, taip pat JAV (netiesioginio eksporto pagrindu).

Dėl pastaraisiais metais Kinijos perdirbėjų įgyjamų tarptautinio masto kokybės ir veterinarijos sertifikatų šios šalies teikiamų žuvų produktų konkurencingumas itin išaugo. ES rinkoje trūkstant žuvų produktų, Kinija ir kitos Tolimųjų Rytų valstybės stengiasi užpildyti atsiradusią nišą savo pigiais produktais. Kinijos gamybos potencialas yra milžiniškas, o ateityje prognozuojama vaidmens svarba dar labiau sustiprės.

Kalbant apie Tolimųjų Rytų įmones, verta paminėti, kad tokios valstybės kaip Japonija, Indonezija, Tailandas, Vietnamas ir Filipinai pagaminamos produkcijos kiekiais akivaizdžiai lenkia net didžiausius ES žuvų perdirbimo klasterius. Šiuose regionuose itin efektyviai išnaudojamas didelių žvejybos regionų potencialas ir pigi darbo jėga. Eksportuojama iš šių regionų nepakankamai daug, bet vidaus suvartojimas yra pakankamas, kad produktyvumas būtų subalansuotas.

Didelė dalis JAV parduodamų žuvų produktų yra pagaminama Japonijoje. Čia jie parduodami kaip itin geros kokybės prekės, dažniausiai tiesioginio eksporto pagrindu. JAV vidaus rinkoje pastebima arši konkurencija tarp Japonijos ir Peru žuvų perdirbėjų. Pastarieji naudoja tuo, kad JAV žuvų perdirbėjai nesugeba užpildyti savo rinkos produkcija. Konkurencingumas, kalbant apie Tolimųjų Rytų perdirbėjus, visų pirma siejamas su produkcijos kaina. Šiose rinkose egzistuoja visos sąlygos pigioms prekėms gaminti, o tarptautinių sertifikatų garantijos ir tobulėjantys logistikos procesai šių šalių perdirbėjus daro dar grėsmingesnius globaliu mastu.

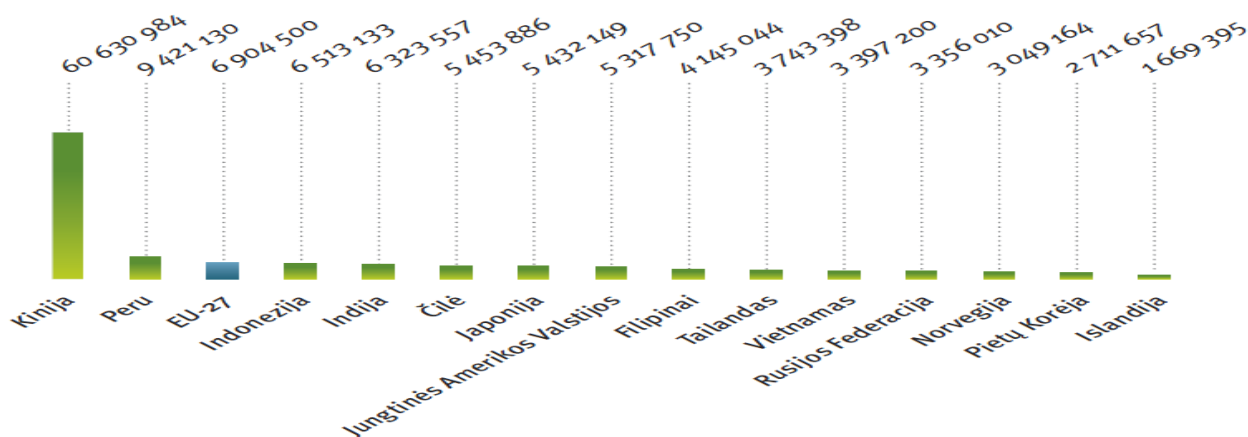
Per pastaruosius 4 metus itin sustiprėjo Peru, kaip antros pagal dydį žuvų produktų gamintojos, vaidmuo pasaulyje. Anksčiau prekes daugiausia pardavinėdama vien Pietų Amerikos ir JAV rinkose, šiuo metu Peru pati aktyviai dalyvauja pasauliniuose projektuose, investuoja kituose žemynuose, perdirbėjai naudoja pačias naujausias technologijas. Dažnai atsisakoma netiesioginio eksporto per JAV prekybos tarpininkus, produkcija parduodama tiesiogiai, kuriamos prekybos atstovybės.

Peru pasikeitė ir kainų politika. Anksčiau taikytas didelių kainų režimas keičiamas dinamiškesniais kainodaros metodais. Pavyzdžiui, stengiantis išsiskverbti į ES rinkas taikomos mažesnės kainos, o JAV kainos mažinamos stengiantis riboti Kinijos ir Japonijos perdirbėjų eksporto mastus.

Konkurencingumas Peru susijęs su tuo, kad didžioji dalis pagamintos produkcijos yra eksportuojama į žuvų produktų stygių jaučiančią JAV rinką. Turėdami pakankamus finansinius išteklius, didžiulius žvejybos regionus Peru perdirbėjai efektyviai konkuruoja su Japonijos, Kinijos ir JAV gamintojais, kurie Peru daug investuoja inovacijų srityje, modernizuojant žvejybos taškus, o produkcija yra sertifikuota pagal JAV veterinarijos ir higienos standartus.

Europos žuvų perdirbėjai pasauliniu mastu nėra itin reikšmingi. Didžioji dalis pagamintos produkcijos suvartojama vidaus rinkose, o likusi dalis eksportuojama kaip paviršio gamyba už mažesnę kainą. Reikšmingiausi Europos žuvų perdirbėjai ir eksportuotojai yra Norvegija (daugiausiai eksportuojanti valstybė, gana didelė dalis už ES ribų ir reeksporto veikla), Islandija, Olandija ir Danija [42].

ES sukurtos prekės yra itin geros kokybės, bet konkurencingumas globaliu mastu pamažu mažėja. Pigesni produktai dažniau labiau vilioja bendrijos vartotojus (ypač krizės metu, kai žuvų produktai tampa populiariesni už mėsos gaminius). Pagal bendrą sukuriamos produkcijos vertę ES pirmauja Ispanija. Joje ne tik pagaminama daug žuvų produktų, bet sukuriamą vertę, lyginant veiklos sąnaudų ir galutinės prekės kainos proporciją, yra aukšta. Europos perdirbėjai konkurencingumą užsitikrina jau vien dėl to, kad vidaus rinkoje pagaminamų žuvų produktų kiekis nėra pakankamas ir negali visiškai patenkinti augančios paklausos. Tiesa, pastaruoju metu itin aktyviai į ES rinkas ėmė skverbtis Tolimųjų Rytų žuvų perdirbėjų prekės. Analogiškų produktų (ypač užšaldytų surimi) konkurencinėje kovoje dėl kainų skirtumo dažniausiai laimi importines prekes siūlantys prekybos tarpininkai. Žuvų produktų, skirtų eksportui kiekis pasauliniu mastu, parodytas 4.49 pav.



4.49 pav. Pagamintos produkcijos, skirtos eksportui, kiekis globaliu mastu, tonomis [16]

Europos žuvų perdirbėjų konkurencingumą tobulinant gamybos procesus, plečiant veiklą internacionalizavimo pagrindu itin skatina bendrijos finansinė ir informacinė parama [19].

Iš esmės įmanomos dvi strategijos:

1. Nuosavo gamybos padalinio steigimas, kai veiklos procesai orientuojami pagal vietos rinkų standartus, o panaudojama inovatyvi technologija ir vadybinės žinios leidžia sudaryti konkurencingas veiklos sąlygas (UAB „Vici Group“ pavyzdys – sėkmingai veikiantis gamybos padalinys Kinijoje, kuris iš esmės prekes tiekia tik vietos rinkai. Tokiu būdu eliminuojama Tolimųjų Rytų eksporto grėsmė, taip pat sėkmingai išnaudojami internacionalizavimo, pagrįsto gamybos perkėlimu, privalumai).

2. Brangių ir egzotiškų produktų eksportas į Kinijos rinkas. Pavyzdžiui, Norvegija eksportuoja didelius lašišų kiekius į Kinijos rinkas ir ten pardavinėja didelėmis kainomis, bet šios prekės konkurencingumas yra itin aukštas dėl analogų rinkoje nebuvimo. JAV ir Europos gamintojai stengiasi veiklą orientuoti į vietos rinkas ir minimaliai kreipti ją už teritorijos ribų, o Tolimųjų Rytų ir Pietų Amerikos perdirbėjai stengiasi plėtoti veiklą, pagrįstą eksportu, aktyviai konkuruoja ne tik tarpusavyje, bet ir su patyrusiomis ir stambiomis Vakarų korporacijomis, plečia veiklos ir įtakos zonas. Žuvų perdirbimo ir žvejybos regionai globaliu mastu parodyti 4.50 pav.



4.50 pav. Žuvų perdirbimo ir žvejybos regionai globaliu mastu [51]

Kaip matyti paveiksle, žuvų perdirbėjai ir žvejybos kompanijos veiklą plėtoja priekrančių zonose, kur labiausiai išnaudojama veiklos sinergija ir optimizuojamos sąnaudos.

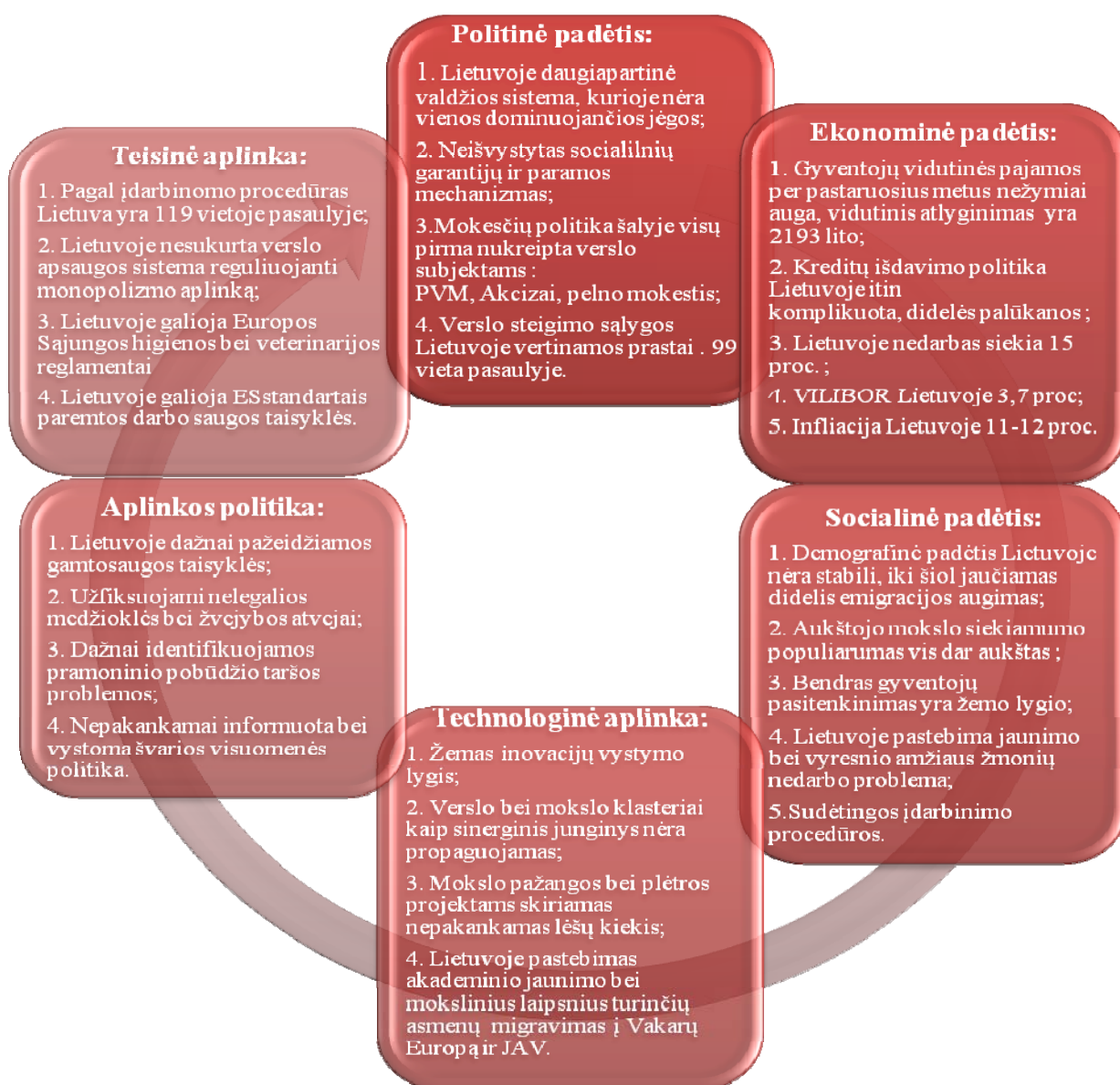
4.4. Žuvų perdirbimo verslo tendencijos Lietuvoje

Šiame skyriuje nagrinėjamos pagrindinės dabar pastebimos su žuvų perdirbimo verslu tiesiogiai susijusios tendencijos, apibūdinančios Lietuvos žuvų perdirbėjus ir gamintojus.

Kaip buvo minėta anksčiau, mūsų šalies gamybos ir prekybos įmonės vis dar nesugeba atrasti savo rinkų, sukurti originalių eksporto strategijų, paruošti stiprių marketingo programų. Priežastys susijusios su tuo, kad įmonių finansiniai ištekliai nėra pakankami, vadybininkų kompetencija žema, naudojama pernelyg daug žmogiškojo kapitalo, o inovacijos nėra diegiamos dėl jų kainos. Be vidinių priežasčių galima išskirti ir kai kurias su makroekonominė situacija susijusias problemas, tokias kaip pasaulinė krizė, nepakankamas valdžios dėmesys ir parama šiai šakai skatinti ir remti, sudėtinga verslo plėtros teisinė bazė.

4.4.1. PESTEL analizė Lietuvos žuvų perdirbėjų verslo tendencijoms nustatyti

Lietuvos PESTEL (politinė, ekonominė, socialinė, technologinė, aplinkosaugos ir teisinė) aplinka parodyta 4.51 pav.



4.51 pav. PESTEL verslo aplinkos tyrimas Lietuvoje [sudaryta autoriaus]

4.4.2. Koreliacinė regresinė analizė Lietuvos eksporto apimtį lemiančių veiksnių svarbai nustatyti

Šioje darbo dalyje vertinami Lietuvos žuvų perdirbėjų eksporto apimtį lemiantys veiksniai.

Kintamasis, arba priklausomasis dydis, Y yra žuvų produktų eksporto apimtis milijonais litų per metus. Galimai svarbiais kriterijais, lemiančiais šio kintamojo svyravimus, yra pasirinkti tokie veiksniai:

X_1 – žuvų produktų populiarumas ir suvartojimas (globaliu mastu), tenkantis vienam gyventojui, kilogramais per metus [11];

X_2 – žuvų ir žuvų produktų importas, milijonais litų per metus [34];

X_3 – sužvejojamų žuvų kiekis vidaus vandenyse, tūkstančiais tonų per metus [34];

X_4 – asignavimai ES lėšomis žuvų perdirbimo sektoriui ir žuvininkystei stiprinti, vienetais [134].

Tarpiniai skaičiavimai pateikti C priede.

Atlikti skaičiavimai rodo, kad ne visi veiksniai vienodai lemia Lietuvos perdirbėjų eksportą. Produkcijos eksporto apimtį Lietuvoje reikšmingai lemia pasauliniai žuvų vartojimo ir populiarumo mastai.

Augant paklausai ES gamintojai stengiasi didinti gamybos apimtį. Lietuvoje, kaip ir kitose valstybėse, didėja žuvų produktų importas. Keista, bet augantis importas padidino ir prekių eksportą. Gamintojai siūlo diversifikuotus produktus skirtingoms vartotojų grupėms, o importuojami ir eksportuojami produktai dažnai nėra konkurencingi vieni kitų atžvilgiu. Sužvejojamų žuvų kiekis taip pat nelemia eksporto apimties. Galima manyti, kad gamintojai pasirinko vieną iš dviejų strategijų:

1) Žuvų produkcijos kokybės bloginimas, kai ji yra papildoma tam tikrais skoniais ir dažikliais, kurie pakeičia natūralias žuvų žaliavas.

2) Gamintojai padidino žuvų žaliavos importo iš kitų rinkų (Norvegija, Rusija, Islandija, Švedija) apimtį.

ES parama žuvų perdirbimo sektoriui reikšmingai veikia ir eksporto apimtį. Gamintojai, pasinaudodami savo ir pritrauktomis lėšomis, plečia gamybos mastus, diegia inovatyvias technologijas, leidžiančias sumažinti žmogiškosios jėgos kiekį.

Bendra Lietuvos žuvų perdirbėjų eksporto plėtros perspektyva sunkiai prognozuojama. Jei bus tinkamai išnaudojamos ES lėšos, naudojamosi patyrusių Vakarų Europos įmonių pavyzdžiais, kai gamyba iškeliamą į kitus regionus arba dalyvaujama klasterių veikloje, perdirbėjai turi galimybių likti konkurencingais tarptautinėje rinkoje. Priešingu atveju, žuvų produktų importas

augęs, o gamybos įmonių mažėjimo fenomenas tęsis ir ateityje kol rinkoje liks vien stipriausi gamintojai.

4.5. UAB „Vici Group“ eksporto strategijos modelis

UAB „Vici Group“ yra didžiausia Lietuvos žuvų produktų ir produktų iš surimi gamintoja. Kompanija savo veiklos vienetų nuosekliai ir strategiškai dėsto ne vien šalies teritorijoje, bet ir viso pasaulio mastu. Bakalauro darbe nagrinėtas korporacijos internacionalizavimas vien tik Europos žemyne šiuo metu perkeltas ir į kitus žemynus.

UAB „VICI Group“ atsakingai vertina šiandien žuvų perdirbimo sektoriuje vykstančius procesus globaliniu mastu ir orientuoja savo veiklą žaliavų tiekimui garantuoti ir gamyboms procesams subalansuoti. Tarptautinio verslo vizija iš esmės keičiama. Tiek marketingo, tiek gamybos procesai paskutiniaisiais metais įgavo daugiau lankstumo, o vadybiniai įgūdžiai lavinami ne vien remiantis nuojauta ir spėjimais, bet ir pasinaudojant profesionalių strategų paslaugomis (šiuo metu kompanijoje dirba 4 verslo plėtros ir strategijos plėtros specialistai iš Lietuvos ir 2 mokslinį daktaro laipsnį turintys specialistai iš Belgijos).

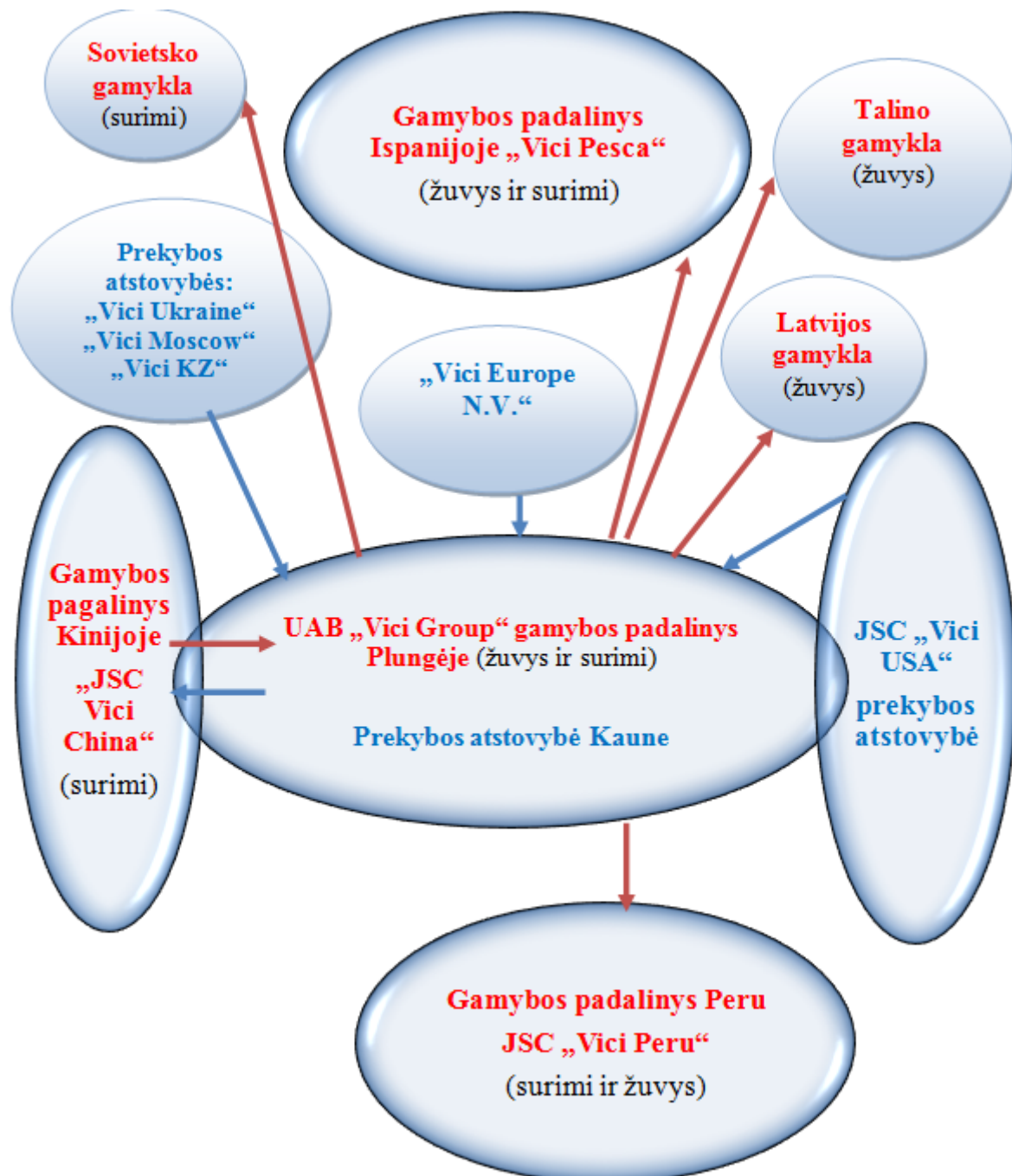
Rašydamas magistro darbą, pastaruosius dvejus metus analizavau kompanijos internacionalizavimo procesus naudodamasis Plungės gamykloje dirbančių vadovaujančio personalo ir „Vici Europe N.V.“ D. van Deek, korporacijos pagrindinės prekybos atstovybės Briuselyje direktoriaus, informacija.

Pagrindinis akcentas, kuris apibūdina kompanijos internacionalizavimo dinamiškumą yra veiklos vienetų skirstymas pasauliniu mastu pagal tai, kokių kiekių ir kaina galima apsirūpinti žuvų žaliava ir pagal tai, kokia yra žmogiškojo kapitalo kaina. Šiuo metu įmonė veikia Pietų Amerikos ir Azijos (materialinės investicijos) ir Šiaurės Amerikos (pirkimai, prekybos atstovybė ir marketingas) rinkose.

4.5.1. Eksporto strategijos modelio kaita pasiekus aukštesnės internacionalizavimo pakopas

Kaip minėta anksčiau, šiuo metu korporacija veiklos vienetų skirsto sąnaudų atžvilgiu didžiausiais žuvų ištekliais pasižyminčius regionus. Surimi produktų paklausa ES, Šiaurės ir Pietų Amerikos ir Azijos rinkose nuolat auga. Kinijoje surimi produktai ypač populiarūs dėl alternatyvių pakaitalų nebuvimo, nepakankamų kiekių arba didelių kainų. Mėsos kainos Kinijoje itin didelės, o paklausa dažniausiai viršija pasiūlą. Tuo metu surimi gaminiai yra populiareni dėl mažesnės kainos ir paprastesnio priėmimo.

Kompanijos pagrindinė su eksportu siejama strategija orientuota į gamybos padalinių paskirstymą įvairiuose žemynuose ir produkcijos pardavimą gretimose šalyse (taupomi logistikos sąnaudos, o gamybos procesai labiau subalansuoti). Dėl to korporacijoje prasidėjo paskirstymo ir specializacijos procesai, t. y. kiekviena gamykla gamina tam tikrų specifikacijų produkciją, skirtą tam tikrai rinkai. Perdirbimo procesas tampa efektyvesnis, lankstesnis ir greitesnis. UAB „Vici Group“ gamybos ir prekybos atstovybės parodytos 4.52 pav.



4.52 pav. UAB „Vici Group“ gamybos ir prekybos atstovybės pasaulyje [sudaryta autoriaus]

Kaip matyti iš pateiktos schemos, gamybos ir prekybos atstovybės paskirstytos dideliu geografiniu atstumu (mėlyna strėlytė produkcijos užsakymas, raudona – gamybos užsakymas).

Verslo veikimo principas iš esmės yra toks: prekybos atstovybės perduoda užsakovų (tiesioginių pirkėjų) užsakymus centrinei Kauno prekybos atstovybei, kuri toliau pagal prekių specifikacijas juos skirsto po gamybos padalinius. Pavyzdžiui, prekybos atstovybė „Vici Europe N.V.“ surenka užsakymus iš visos Europos ir perduoda juos Kauno padaliniui, kuris toliau užsakymų vykdymą padalina tarp gamyklų, esančių Plungėje, Latvijoje, Estijoje, Ispanijoje. Prekybos užsakymai iš NVS valstybių perduodami iš prekybos atstovybių, esančių Maskvoje, Kijeve ir Almatoje. Pabaltijo valstybes aptarnauja centrinis padalinys Kaune. Šiuos užsakymus apdoroja ir vykdo gamykla, esanti Sovetske (specializuoti, NVS rinkoms skirti produktai). Užsakymus, skirtus Pietų ir Šiaurės Amerikos rinkoms, priima ir perduoda prekybos atstovybė, esanti Bostone. Kinijos gamykla veikia pagal schemą du viename, t. y. ten vykdomi ir platinimo, ir gamybos darbai – netiesioginis eksportas. Kontrolės procesai efektyvūs, nes visi užsakymai pereina per Kauno prekybos atstovybę.

Įdiegus šią globaliu mastu veikiančią tarptautinio verslo schemą, eksporto mechanizmai taip pat palengvėjo. Kroviniai pervežami greičiau ir pigiau. Gamybos padaliniai gali lengviau koncentruotis tam tikroms prekėms gaminti, t. y. tame pačiame padalinyje nebereikia ruošti kelių rūšių prekių, kurių gamybos technologija yra skirtinga, o perėjimas nuo vienokios prie kitokios specifikacijos produkcijos gamybos užimdavo daug laiko. Iš esmės eksportas tapo dinamiškesnis, labiau subalansuotas, paremtas regioniniu paskirstymo principu.

Pagrindiniai šios eksporto sistemos diegimo privalumai yra:

- Operatyvesnis reagavimas į pirkėjų užsakymus (dėl specializacijos gamybos procesai tapo spartesni, o logistika greitesnė (dėl sumažėjusių atstumų prekių nebereikia gabenti į kitus žemynus konteineriais).
- Žaliavos yra tiekiamos tiesiai iš perdirbėjų dėl to, kad gamybos vienetai paskirstyti priekrančių teritorijose.
- Logistika ir pervežimai tapo pigesni, taip pat buvo supaprastintos pervežimų schemos (transportuojant vietiniams vežėjams supaprastinami tranzito, muitinės klausimai).
- Dėl darbo pasiskirstymo, operatyvesnio žaliavų tiekimo bendrasis kompanijos pelningumas padidėjo. Specializuotos prekybos atstovybės leido padidinti užsakymų skaičių, o nauji gamybos padaliniai parduodamos produkcijos kiekį.
- Naudojant netiesioginio eksporto schemas atsisakyta kai kurių rinkų aptarnavimo. Dabar naudojamos prekybos atstovybės prekes pardavinėja globaliu mastu vien tik su „Vici Group“ prekės ženklu (dėl to padidėjo pelnas, pasiektas galutinis vartotojas, greičiau reaguojama į rinkos pokyčius).

Kalbant apie eksporto strategijas, kurias naudoja korporacija, verta paminėti tai, kad nėra nustatytos bendros visos jos mastu. Priklausomai nuo regionų, taikomos įvairaus profilio programos. Tiesioginis eksportas naudojamas visoje ES rinkoje, kur visus su marketingu ir

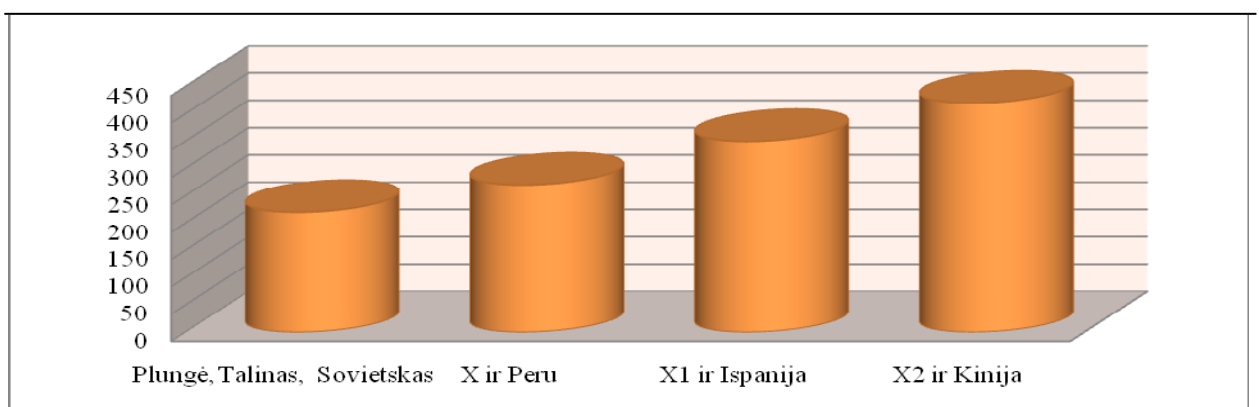
pardavimais susijusius darbus atlieka centinis Briuselyje esantis padalinys. Čia kuriamos pozicionavimo ir platinimo programos, reklaminės akcijos, marketingo programos, ieškoma naujų rinkų. Šiaurės Amerikos prekybos atstovybė iš esmės produkciją parduoda stambioms žuvų produktų prekybos atstovybėms (su Vici prekės ženklu, kurios vėliau marketingo ir kainodaros programas nustatinėja pačios).

Kinijos rinka yra pati savarankiškiausia. Čia, nors ir perėmus gamybos padalinį, toliau gaminama produkcija specifinei šalies rinkai su senais prekės ženklais. Tiesa, pardavimų kontrolė vykdoma iš centrinės korporacijos prekybos atstovybės.

Pagal aprėpties parametrus dažniausiai taikomas diversifikuotas eksportas, o naujose rinkose (Pietų Amerika ir Kinija) tiksliai segmentuotas ir griežtas prekių paskirstymas (koncentruota eksporto strategija). Geografinė aprėptis, paremta pardavimais atskiruose dideliuose miestuose, o ne bendrai regiono mastu.

Marketingo programos tapo labiau unifikuotos pasauliniu mastu, labiau populiarinamas korporacijos prekės ženklas, dažnai taikomos panašios bandymų marketingo programos, reklamos priemonės. Galima teigti, kad kompanija pamažu artėja prie daugelyje šalių veikiančios kompanijos modelio, kai prekės ir jų pardavimai paremti pagrindine strategija.

Kalbant apie pardavimų apimtį, verta paminėti, kad ji padidėjo 40 proc. Atidarius Kinijos (perimta jau veikianti ir įdiegta Vici technologija), Peru (pastatyta nauja gamykla) ir Ispanijos (perimta jau veikianti įmonė su išplėta technologija) gamyklas padidėjo pagaminamos produkcijos kiekis, sumažėjo nekokybiškų prekių kiekis, subalansuoti paskirstymo kanalai. Plungės gamyklos šiuo metu gali labiau specializuotis ir gaminti prekes tik Pabaltijo valstybėms, Lenkijai ir Vokietijai, kurių specifikacijos yra panašios. UAB „Vici Group“ gamybos apimtys augimas steigiant naujus padalinius pasaulyje parodytas 4.53 pav.



4.53 pav. UAB „Vici Group“ gamybos apimtys augimas, tonomis per dieną [sudaryta autoriaus]

Plungė, Talinas ir Sovetsk (X) yra pirmieji miestai, kuriuose buvo pradėta UAB „Vici Group“ žuvų produktų gamyba. Pastačius naują gamybos padalinį Peru gamybos apimtys padidėjo

50 tonų per dieną. Prie naujai suformuoto bloko (X1) prijungus padalinį Ispanijoje apimtis padidėjo dar 100 tonų, o pastarojo junginio papildymas gamykla Kinijoje leido pasiekti rekordinę 450 tonų per dieną apimtį.

4.5.2. UAB „Vici Group“ konkurentų Lietuvoje veikla tarptautiniu mastu

Korporacija UAB „Vici Group“ gerai žinoma pasauliniu mastu, nes, kaip minėta anksčiau, veiklos procesai yra išplėtoti globaliu mastu. Tarptautinėje rinkoje pirmą kartą kompanijos produktai pasirodė jau prieš 8 metus (Lietuva tada dar nebuvo ES nare), todėl kalbant apie internacionalizavimo pavyzdžius Lietuvoje (žuvų perdirbimo įmonės) galima teigti, kad ji yra „pionierė“ ir inovatorė. Kompanija strategiškai išnaudoja visas pasitaikiusias galimybes, susijusias su patogesniu apsirūpinimu žaliavomis arba gamybos balansavimu mažinant darbo jėgos arba logistikos sąnaudas. Kompanija, skverbdamasi į naujas rinkas, naudoja tarptautinių agentų paslaugas, t. y. netiesioginio eksporto modeliai palaipsniui keičiami nuosavomis pardavimo agentūromis.

UAB „Vici Group“ verslui plėtoti naudojamos ir ES lėšos. Parengtas naujo gamybos padalinio – cecho Plungėje statybos projektas (jame pagrindinė sąlyga buvo ta, kad pagaminti žuvų ir surimi produktai bus platinami vien ES rinkoje) didžiąja dalimi bus finansuojamas bendrijos lėšomis.

Kompanija plačiai naudoja prekybos atstovybių paslaugomis. Pagrindinis pardavimus reguliuojantis biuras yra įsteigtas Kaune. Pastarasis tvirtina klientų užsakymus visoms pasauliniu mastu išdėstytoms gamykloms. Visgi verta paminėti, kad per pastaruosius dvejus metus korporacijos priklausomybė nuo pardavimų padalinio Briuselyje itin sustiprėjo. Pastarasis ėmė itin griežtai reguliuoti gamybos procesus ir teigti beveik reglamentacinio pobūdžio pasiūlymus prekių technologiniams pokyčiams ir pakuotės dizainui. Žinoma, tai yra teigiamas veiksnys, bet dažnai kyla vidinių nesusipratimų korporacijoje, kai vadovybės ir prekybos atstovybės vizija dėl tolesnės plėtros nesutampa. Savininkai mato vienokias internacionalizavimo ir plėtros perspektyvas, o „Vici Europe N.V.“, turintys tiesioginių ryšių su klientais – kitokius modelius ir schemas.

Kompanijos veiklos padalinių globaliu mastu kontrolė yra diversifikuota, t. y. dažniausiai glaudus ryšys ir kontrolė palaikoma tarp žemyno prekybos atstovybės, kuri vėliau apdorotą informaciją ir statistinius duomenis perduoda centriniam Kauno padaliniiui ir tame pačiame žemyne veikiantiems gamybos padaliniams.

Korporacija tarptautiniu mastu neatsilieka nuo kitų globalioje rinkoje veikiančių įmonių, o dažnai siūloma kokybė ir produkcijos dizainas netgi lenkia kai kurias žinomas įmones. UAB „Vici Group“ veikla licencijuota ir tarptautinių sertifikatų. Tokios visame pasaulyje žinomos

sertifikavimo ir tyrimų agentūros kaip ICES, „Globefish“, „Pescanova“, „Tesco“, FAO, „Eurofish“ sertifikavo korporacijos gamybą. Tai palengvina internacionalizavimo procesus, padeda lengviau užmegzti prekybos sutartis, plėsti klientų ratą. Kompanijos veikla sertifikuota ir ISO sertifikatais.

UAB „Vici Group“ gamybos procesuose naudoja pačias moderniausias technologijas (įranga ir technika pagal specialius originalius užsakymus tiekiami tik iš Japonijos, o visi diegimo ir aptarnavimo po pardavimo darbai atliekami tik šios šalies specialistų). Kompanija dalyvauja tarptautiniuose technologijų plėtojimo projektuose. Lietuvoje kompanija investuoja į tyrimo darbus Kauno technologijos universitete (KTU). Čia kuriamos inovatyvios technologijos surimi produktų fasavimo procesui greitinti ir kokybei gerinti. Spręsdama verslo strategijos plėtros klausimus, kompanija naudojasi ir tarptautinių konsultavimo agentūrų paslaugomis. Samdomi ne tik specialistai iš Lietuvos, bet ir iš ES. Internacionalizavimo procesai globaliu mastu parodyti 4.14 lentelėje.

4.14 lentelė. UAB „Vici Group“ chronologinė internacionalizavimo schema [sudaryta autoriaus]

Laikotarpis	Europa	Azija	Afrika	P.ir Š. Amerika
1991–1995	UAB „Vici Group“, gamybos cechą Plungėje	-	-	-
1995–2000	„Paljasaatre Kalatoostus“ Estija (gamybos padalinys)	-	-	-
2000–2002	Gamykla Rygoje (žuvų piršteliai), gamybos padalinys Sovietske, „Vici N.V.“	-	-	-
2002–2005	„Vici Nordic“ Estijoje	-	-	-
2005–2008	Prekybos atstovybės Latvijoje, Maskvoje, Varšuvoje, Kijeve, Taline	Investicijos ir akcijų paketo pirkimas Vietname	-	Gamybos padalinys Peru
2008–2010	Gamybos padalinys Ispanijoje („Seti“)	Gamybos padalinys Kinijoje „Vici China“	-	Prekybos atstovybė „Vici USA“
2010–...	<i>Planas atidaryti dar vieną gamybos cechą Plungėje</i>	<i>Planas įsteigti Europietiško profilio prekybos atstovybę Kinijoje</i>	<i>Planas perimti žvejybos kompaniją prie Maroko krantų</i>	<i>Planas įsteigti prekybos atstovybę Argentinoje</i>

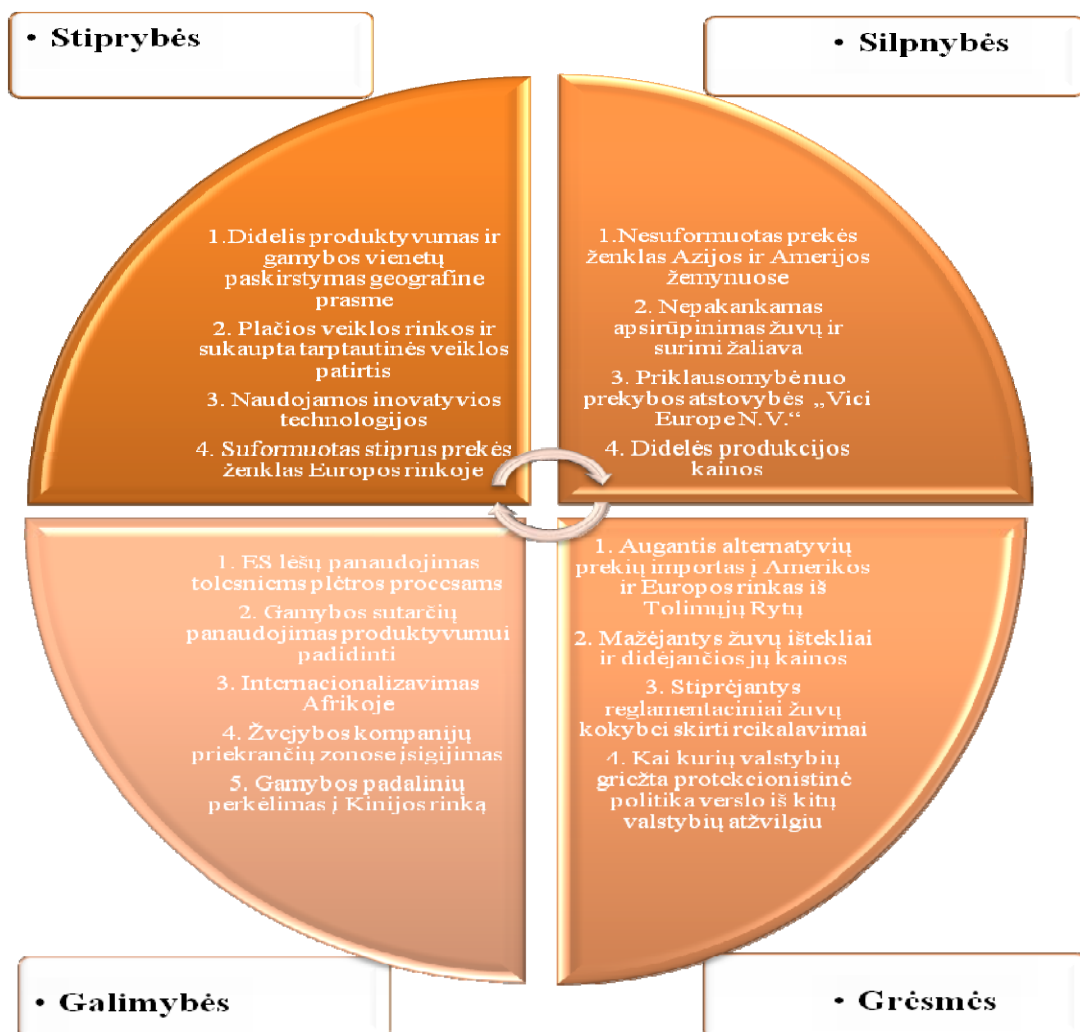
Baigiamajame magistro darbe nagrinėjamos ir kitos Lietuvos žuvų perdirbimo kompanijos. Pagal interviu metu surinktą medžiagą UAB „Norvelita“ yra viena didžiausių Lietuvos (bendro kapitalo su Norvegijos įmone) įmonių, veikiančių tarptautiniu mastu. Kompanija turi IFS, IBEN kokybės sertifikatus, leidžiančius prekes vežti į Vokietiją, Daniją, Švediją, Belgiją, Airiją, JAV, Rusiją ir kitas NVS šalis. Didžiąją dalį pardavimų sudaro eksportas į ES valstybes. Naudojamasi

daugiausiai Norvegijos pagrindinės kompanijos prekybos kanalais, bet produkcija platinama su kompanijos „Norvelita“ ženklu (ateityje planuojama daugiau dėmesio skirti pardavimams Rusijoje). Žaliava daugiausia importuojama iš Norvegijos, taip pat Švedijos ir Islandijos, nes pasiūla vietos rinkose nepakankama. Kompanija dalyvauja tarptautinėse parodose.

UAB „Lignesa“ yra sėkmingai tarptautiniu lygiu veikianti įmonė. Didelė dalis žaliavų perkama vietos rinkose, o kita importuojama iš Norvegijos ir Argentinos. Prekės per prekybos atstovybes platinamos ES rinkoje, bet daugiausiai produkcijos parduodama Lietuvoje. Kompanija produktus gamina dviejose gamylose, o internacionalizavimas, paremtas produkcijos gamybos perkėlimu į kitas šalis, nėra numatytas. UAB „Lignesa“ turi tarptautinius ir ES higienos sertifikatus, o visa veikla standartizuota pagal aukštus IBEN, ICES reikalavimus.

4.5.3. UAB „Vici Group“ SSGG S analizė

UAB „VICI Group“ SSGG analizė parodyta 4.54 pav.



4.54 pav. UAB „Vici Group“ SSGG analizė [sudaryta autoriaus]

Didžiausias kompanijos turimas privalumas yra didelis prekybos atstovybių ir gamybos padalinių skaičius.

4.5.4. Naujo gamybos cecho finansinių rodiklių skaičiavimas

Baigiamajame magistro darbe skaičiuojami naujo gamybos cecho statybos projekto pelningumo rodikliai. Šiam tikslui naudotasi bankų duomenimis ir iš interviu su UAB „Vici Group“ pagrindinės prekybos atstovybės „Vici Europe N.V.“ vadovu gauta informacija. Šioje dalyje skaičiuojami projekto naudingumo rodikliai, lėšų skolinimosi galimybės ir paskolų kainos, kainodaros pokyčiai po projekto įgyvendinimo, pardavimo apimtys kaita, projekto rizikingumas, pinigų srautai.

Konkrečiu statybos projekto atveju galima naudotis dviem finansavimo šaltiniais: ilgalaikėmis paskolos ir ES parama žuvų perdirbimo verslui plėtoti. Žinoma, pastarasis būtų daugeliu atvejų daug efektyvesnis, bet jo nepakaks visam projektui įgyvendinti. Tokiu atveju teks naudotis bankų teikiamomis ilgalaikėmis paskolomis.

Projekto vadovai tik iš dalies gali įvertinti galimą projekto kainą, nes šiuo atveju tikruosius skaičius pateiks statybos darbams atlikti pasamdyta statybos bendrovė. Remiantis UAB „Vici Group“ gamybos direktoriaus informacija, preliminarai projekto kaina yra 12 mln. Lt (įskaitant ne vien statybos projektavimo, statybos, bet ir įrenginių pirkimo ir bendruosius įrengimo darbus).

Formuojant kapitalą yra apskaičiuojama, kiek reikės, kad būtų pastatyti pastatai ir statiniai, įsigyti įrengimai, mašinos, transporto priemonės, prietaisai, skaičiavimo technika, įrankiai ir kitos reikalingos priemonės.

Sumą, kuri bus panaudota pastatams ir statiniams, galima apskaičiuoti pagal šią formulę:

$$K_{\text{past}} = K_m + K_{\text{stm}} + K_{\text{pr}}, \quad (1)$$

čia: K_m – kapitalo įdėjimai medžiagoms;

K_{stm} – kapitalo įdėjimai statybos ir montavimo darbams;

K_{pr} – kapitalo įdėjimai projektavimui.

Pagal (1) formulę apskaičiuotas projekto įgyvendinimui reikalingas kapitalas yra:

$$K_{\text{past}} = 7,2 + 3,8 + 1 = 12 \text{ mln. Lt}$$

Tarkime, kad 3 mln. Lt suma bus skirta ES. Tokiu atveju likusi dalis turės būti finansuota bankų. Tam, kad sumažinti rizikos laipsnį ir supaprastinti paskolos gavimo procedūras, skolintis reikėtų iš kelių bankų. Tam galima pasinaudoti užsienio arba vietos bankų teikiamomis paslaugomis. Reikėtų detaliai išnagrinėti jų teikiamus privalumus ir skolinimosi kainą.

Paskola iš trijų bankų: SEB – 4 mln. Lt, „Swedbank“ – 4 mln. Lt, „Nordea“ – 1 mln. Lt. Paskola sudėtinių palūkanų pagrindu (palūkanos, priklausančios ankstesniems metams, tampa šių metų pagrindine suma). Šių metų palūkanos apima palūkanas, kurios buvo uždirbtos ankstesniais palūkanų laikotarpiais, esant tokioms normoms: SEB – 6,4 proc., „Swedbank“ – 6,7 proc., „Nordea“ – 8 proc. Pirmo banko paskola suteikiama 10 metų, antrojo – 6 metams, o trečiojo – 5 metams. Bankų paskolos bus dengiamos lėšomis, gautomis iš padidėjusių pardavimų. Atlikti skaičiavimai (žr. D priedą), rodo, kad visų trijų pasirinktų bankų skolinimosi kaina skiriasi. „Nordea“ palūkanos yra pačios didžiausios dėl to, siekiant sutaupyti lėšų, pasirinktas tik 5 metų terminas. SEB ir „Swedbank“ siūlomos palūkanų normos yra panašios. SEB banke paimta paskola gražinimo dieną yra 80 proc. brangesnė nei pirmą paskolos dieną, „Swedbank“ paskola yra 47 proc. brangesnė, o „Nordea“ – 46 proc. brangesnė. Akivaizdu, kad banke „Nordea“ paimta paskola yra pati neekonomiškiausia.

Analizuojant kainodaros pokyčius, verta paminėti, kad bus galima naudoti ir atnaujintus kainos mechanizmus. Tam didelės įtakos turės sumažėjusios darbo jėgos išlaikymo sąnaudos. Skaičiuojama 300 g visiškai paruoštos krabų lazdelių pakuotės kaina. Kaina A – kainos skaičiavimas ir rodikliai iki projekto pradžios, kaina B – kainos skaičiavimas ir rodikliai po projekto įgyvendinimo. Kainodaros pokyčiai pasibaigus naujo cecho statybų projektui parodyti 4.15 lentelėje.

4.15 lentelė. Kainodaros pokyčiai pasibaigus naujo cecho statybų projektui [sudaryta autoriaus]

Eil. nr.	Išlaidų pavadinimas	Kaina A	Kaina B
I	Kintamosios išlaidos	-	
1	1) Surimi, 2) Krakmolos, 3) Kiaušinių milteliai, 4) Soja, 5) Dažai, 6) Paruoštas vanduo, 7) Skoniai ir stabilizatoriai	1,5	1,5
2	Pakuotė ir etiketės	0,1	0,1
3	Staklių eksploatavimas	0,2	0,3
4	Elektra	0,05	0,1
5	Darbo užmokestis	0,7	0,15
6	Kitos (nenumatytos išlaidos)	0,03	0,01
	Iš viso:	2,58	2,16
II	Pastoviosios išlaidos	-	
1	Administracijos išlaidos(50 proc. nuo darbininko užmokesčio (0,5×0,1)	0,35	0,075
2	Socialinis draudimas – 31 proc. nuo darbo užmokesčio	0,1085	0,02325
3	Transporto išlaidos	0,139	0,145
	Iš viso:	0,5975	0,24325
	Gaminio savikaina:	3,1775	2,40325

Kaip matyti iš pateiktų duomenų, skaičiuojant kainą nesikeičia tik parametrai, susiję su žaliavų kainomis, pakuote. Tuo metu tokie kriterijai kaip staklių eksploatavimas (jis taps brangesnis dėl sudėtingesnių priežiūros procedūrų), elektra (jos bus sunaudota daugiau automatizavus veiklos procesus), darbo užmokestis (jis sumažės dėl gamybos automatizavimo, dėl to reikės žymiai mažiau darbo jėgos), transporto išlaidos (jos išaugs dėl padidėjusių transporto srautų) keičiasi. Naujo projekto įgyvendinimas leidžia sumažinti galutinio produkto kainą nuo 3,1775 Lt už vienetą iki 2,40325 Lt už vienetą, o tai sudaro net 32 proc.

Sprendimų rezultatų nepastovumą apibūdina rizikingumas. Kuo labiau kinta rezultatai ir kinta jų tikimybės, tuo didesnis rizikingumas. Sprendimo rezultatų nepastovumas geriausiai gali būti apibūdinamas pagal tikimybių skirstinius. Sprendimai, kurie dažnai kartojasi, gali remtis objektyviomis tikimybėmis, o nauji sprendimai priimami pagal subjektyvias tikimybes. Versle dažniausiai jomis ir remiamasi, o jų nauda ne mažesnė, lyginant su objektyviomis tikimybėmis [61].

Teigiama, kad pasirinkus skirtingas projektų atmainas ir keičiant tam tikrus jų parametrus (įrenginių kainas, statybos kainas, statybos apimtį ir kt.) jų abiejų kaina bus 12 mln. Lt, abiejų įgyvendinimo laikas – 3 metai, o pritraukiamų investicijų kaina 10 proc.

$$NPV = CB_0 + CB_1/(1+r) + CB_2/(1+r)^2 + CB_3/(1+r)^3, \quad (2)$$

čia: NPV – dabartinė grynoji projekto vertė;

r – diskonto norma;

CB₀ – projekto pinigų srautai projekto pradžioje;

CB_n– projekto pinigų srautai „n“ metais.

Naujo gamybos cecho statybos projekto rizikingumo vertinimas parodytas 4.16 lentelėje.

4.16 lentelė. Naujo gamybos cecho statybos projekto rizikingumo vertinimas [sudaryta autoriaus]

Rodikliai	Projektas A	Projektas B
Investicijos, mln. Lt	12	12
Vidutinių metinių pajamų vertinimas:		
• Pesimistinis	4,5	3,2
• Labiausiai tikėtinas	6	7,2
• Optimistinis	7,5	8,6
NPV įvertinimas:		
• Pesimistinis	-1,12	-1,08
• Labiausiai tikėtinas	1,47	1,69
• Optimistinis	2,1	2,6
NPV diapazonas	3,22	3,68

Gautos NPV diapazono reikšmės parodė, kad B projektas yra truputį rizikingesnis.

Projekto pinigų srautų analizavimas:

$$PB = \sum_{t=0}^n (CB_t)/(1+r)^t \quad (3)$$

čia: PB – esama projekto vertė;

CF_t – pinigų srautai.

$$FB = \sum_{t=0}^n CB + (1+r)^{n-t} \quad (4)$$

čia: FB – būsimoji projekto vertė;

CB_t – pinigų srautai.

4.17 lentelėje parodyti projekto pinigų srautai, apskaičiuoti pagal 3 formulę.

4.17 lentelė. Projekto pinigų srautų analizavimas [sudaryta autoriaus]

Metų pabaiga	Pinigų srautai, CF_t , mln. Lt
0	- 12.
1	2
2	2,8
3	3,3
4	9
5	9

Palūkanų norma lygi 10 proc.

Jeigu projekto realizavimas baigtųsi iki 2 mln. Lt įplaukų gavimo laiko momentu ($t=1$), tai nuostoliai prilygtų tik pradinei investicijai. Projekto balansas tada būtų:

$$PB(10)_0 = -12$$

$$PB(10)_1 = -12 \cdot (1,1) + 2 = -11,2$$

$$PB(10)_2 = -11,2 \cdot (1,1) + 2,8 = -9,52$$

$$PB(10)_3 = -9,52 \cdot (1,1) + 3,3 = -7,712$$

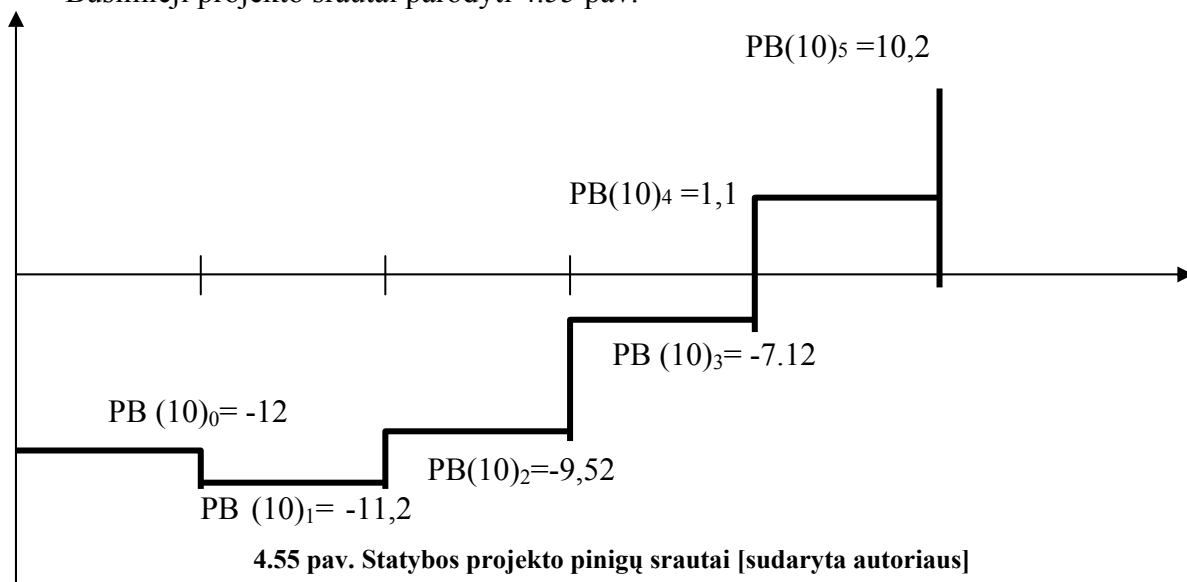
$$PB(10)_4 = -7,712 \cdot (1,1) + 9 = 1,1108$$

$$PB(10)_5 = 1,1108 \cdot (1,1) + 9 = 10,222$$

Jei projektas realizuojamas iki galo ($t=5$), tai galutinė projekto balanso vertė $PB(10)_5$ būtų lygi visų projekto pinigų srautų būsimajai vertei.

$$FB = -12(1,1)^5 + 2(1,1)^4 + 2,8(1,1)^3 + 3,3(1,1)^2 + 9(1,1)^1 + 9 = 10,222.$$

Būsimieji projekto srautai parodyti 4.55 pav.



Pelningumo rodikliai.

Tarkime, kad įgyvendinus projektą pardavimo apimtis bus didinama po 10 t per dieną, kol bus pasiekta 240 t per dieną apimtis. Teigiama, kad projekto įgyvendinimas leis peržengti 240 t per dieną ribą užėmus naujas rinkas. Tokiu atveju bendroji gamybos apimtis išaugs iki 100 t.

Bendrojo pelningumo rodiklis (BP) vykdant gamybą iki projekto bus lygus:

$$BP = \frac{\text{bendrasis pelnas/metinė pardavimų apimtis}}{(800000000 \times 4 - 800000000 \times 2,41)365 / 800000000 \times 4} = \frac{12,7}{32} = 0,39 \text{ Lt.}$$

Nenuostolingumo (lūžio) taškas (NT) – tai pardavimų apimtis, kuriai esant įmonės bendrosios išlaidos (kintamosios išlaidos plus pastoviosios išlaidos) yra lygios bendrosioms pajamoms.

$$NT = \frac{\text{Pastovios išlaidos}}{\text{Kaina} - \text{Kintamos išlaidos}} = \frac{2400000}{2,4 - 2,16} = 10000000 \text{ vnt.}$$

Projekto atsipirkimo laikotarpis (AL): I – 1,4; II – 2,6; III – 3,3; IV – 5; V – 6,7; VI – 8,2. Kai bendra projekto kaina 12 mln. Lt: $3 / (3,3/5) = 3,66$ metų.

4.6. Tyrimų apibendrinimas ir pastabos

Atlikus tyrimus, galima pateikti šias pagrindines išvadas ir pastabas:

- Žuvų perdirbimo sektorius pasaulyje nėra stabilus. Per pastaruosius kelerius metus išryškėję probleminiai veiksniai (ypač susiję su blogėjančia žuvų prekių kokybe dėl mažėjančių žuvų išteklių, vartotojų sunkiai nuspėjamu skonių keitimusi, griežtėjančiais valdžių reikalavimais ir reglamentais) itin apsunkina bet kokius internacionalizavimo procesus. Gamintojai šiuo metu naudoja itin originalias, greitai investicijas susigrąžinti leidžiančias strategijas, kurios labiau yra pagrįstos trumpalaikiu sinergijos išnaudojimu tam tikroje geografinėje vietovėje, o ne ilgalaikiu bendradarbiavimu.
- Lietuvos žuvų perdirbėjai daugiausiai dėmesio skiria vidaus konkurencijai ir plėtrai bei įsitvirtinimui Lietuvos rinkose. Eksporto strategijos dažniausiai būna paremtos netiesioginio tarpininkavimo principu. Akivaizdžiai neišnaudojamos ES paramos galimybės, dalyvavimo klasteriuose veikla, panaudojama pernelyg daug žmogiškojo kapitalo, o produkcija ir marketingo programos nelanksčios. Lietuvoje netolimoje ateityje įmonių nykimo fenomenas dar labiau išryškės, o rinkoje pradės vyrauti oligarchinio pobūdžio konkurencija tarp kelių stipriausių gamintojų. Gamintojų neefektyvią veiklą rodo ir didėjantis žuvų produktų importas. Tai reiškia, kad vietos gamintojai, nepakankamai produktyvūs ir verslūs net vietos vartotojų poreikiams patenkinti.
- Žuvų perdirbimo sektorius Tolimuosiuose Rytuose nuosekliai auga. Anksčiau primityviomis ir nekokybišką produkciją gaminančiomis laikytos valstybės, tokios kaip Kinija, Tailandas, Vietnamas, Hong Kongas, Šiaurės Korėja, Malaizija, Indija, šiuo metu aktyviai veržiasi į

silpstančias ES ir JAV rinkas, kuriose akivaizdžiai nebepatenkinama susidariusi žuvų produktų paklausa. Pastarosios valstybės naudoja tobulėjančiomis logistikos galimybėmis, didžiuliais žuvų ištekliais, diegiamomis naujausiomis technologijomis, o pastaruoju metu ir tarptautinių vertinimo ir standartizavimo organizacijų sertifikatais. Nors eksportas dažniausiai paremtas netiesiogine tarpininkavimo veikla, šiuo metu pastebimos ir pirmosios pardavimo galutiniam vartotojui iniciatyvos. Galima manyti, kad plėtros perspektyvos išliks ir ateityje, o užimama rinkos dalis ES ir JAV turėtų didėti.

- Išsivysčiusių valstybių perdirbėjai eksportą orientuoja į pardavimus vietinei rinkai. Tokiu būdu iš dalies kontroliuojama konkurencija iš Tolimųjų Rytų valstybių gamintojų, išnaudojamas pelningesnių rinkų efektas. Pastarųjų regionų žuvų perdirbimas silpnėja. Gamintojai perdirbimo padalinius dažnai perkelia į mažiau išsivysčiusių valstybių vandenį, naudoja sutartimis paremta veikla, o patys jungiasi į tikslinius verslo klasterius (technologinei plėtrai, marketingo ir vadybinės patirties didinimui). Galima manyti, kad ateityje bus stebimas tolesnis gamybos koncentravimo fenomenas.

5. EKSPORTO PLĖTROS STRATEGIJA (AUTORIAUS MODELIAI)

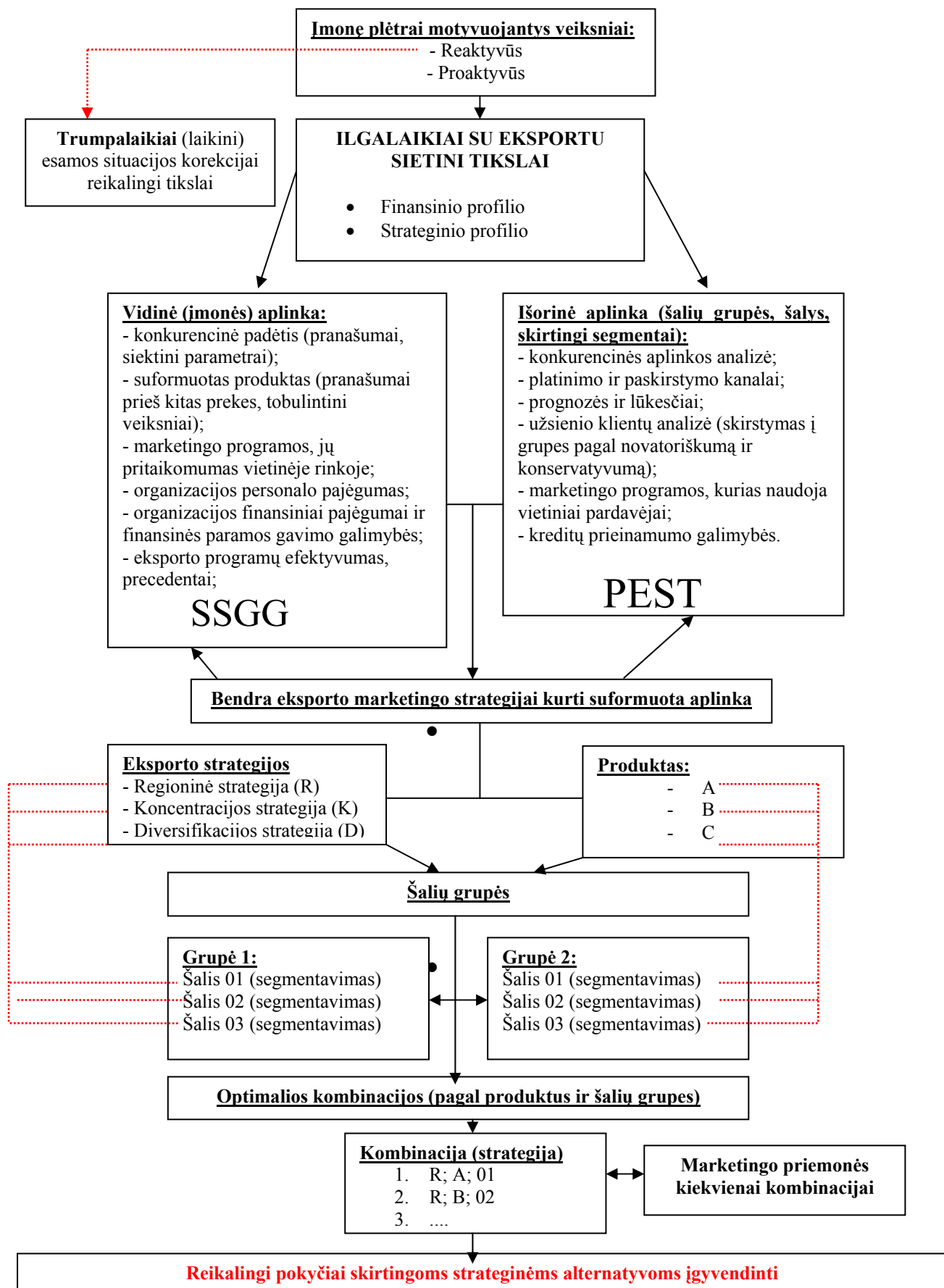
5.1. Eksporto strategija, taikytina globaliu mastu (Vakarų Europos įmonės)

Daugelis autorių savo darbuose nagrinėja eksporto marketingo strategijas, kurios kuriamos įvertinus vidinius kompanijos išteklius ir išorinę aplinką, kurios kompanija reikšmingai paveikti negali.

Pirmasis siūlomas modelis taikytinas stambioms pramoninio pobūdžio kompanijoms, kurios turi didelius gamybos pajėgumus, ištobulintus produktus ir tam tikrą eksporto patirtį bei suformuotas marketingo programas. Modelis pradedamas nuo veiksmų, skatinančių įmonę produktus pateikti kitai rinkai, analizės. Įvertinami reaktyvūs ir proaktyvūs parametrai. Reaktyvūs parametrai taip pat gali būti sietini su laikinu situacijos koregavimu (pavyzdžiui, jei įmonė pardavinėja sezonines prekes, tai praėjus paklausos periodui ji bus priversta (reaktyvus veiksnys) produkciją pasiūlyti užsienio rinkoms). Proaktyvūs motyvai labiau susiję su įmonės vadovų interesais ir noru pasiekti masto ekonomiją, didesnę pelną. Nustačius veiksmus, skatinančius įmonės plėtrą, yra iškeliami tam tikri konkretūs su eksportu susiję tikslai, kurie gali būti strateginio (gairėmis nusakyti sietini tikslai susiję su įmonės plėtra, produkto tobulinimu, prekės ženklo stiprinimu) ir finansinio pobūdžio (ko, per kiek laiko norima pasiekti: pardavimų apimtis, vieneto kainos pokytis, pelno pokyčiai ir kiti rodikliai).

Aplinkos analizė yra vienas iš svarbiausių parametru, kurių tinkamas įvertinimas gali lemti bendrą eksporto marketingo strategijos sėkmę. Vidinės aplinkos analizė yra susijusi su išteklių, kuriuos turi sukaupusi įmonė, vertinimu. Čia itin svarbu nustatyti visas stipriasias ir silpnąsias puses (SSGG analizė). Konkurencingumas vietinėje rinkoje, tam konkurencingumui išlaikyti taikomos marketingo programos, produkto patrauklumas ir kiti parametrai itin svarbūs vertinant vidinę įmonės aplinką. Finansiniai pajėgumai itin svarbus veiksnys, jei nusprendus eksportuoti galimi kredito gavimo sunkumai ir apribojimai tiek vietinėje, tiek užsienio rinkoje.

Išorės aplinkos vertinimas (kalbant apie eksportui tinkamas šalis) atliekamas trimis aspektais: vertinami šalių blokai (pasižymintys panašiais kriterijais), atskiros šalys ir galiausiai specifiniai segmentai tose šalyse. Atlikus šią analizę, gaunamas bendras verslo aplinkos vaizdas, leidžiantis nustatyti, kokią rinkos užėmimo strategiją naudoti, kokiam produktui, į kokius segmentus skverbtis. Žinoma, atlikus tam tikrus tyrimus ir nustačius, kurios kombinacijos bus efektyviausios duotuoju momentu, bus privalomi ir tam tikri įmonės struktūros, gamybos padalinių, logistikos, produkto kiekvienai rinkai ar net segmentui pokyčiai. Eksporto marketingo strategijos formavimas stambioms pramoninio pobūdžio įmonėms parodytas 5.56 pav.



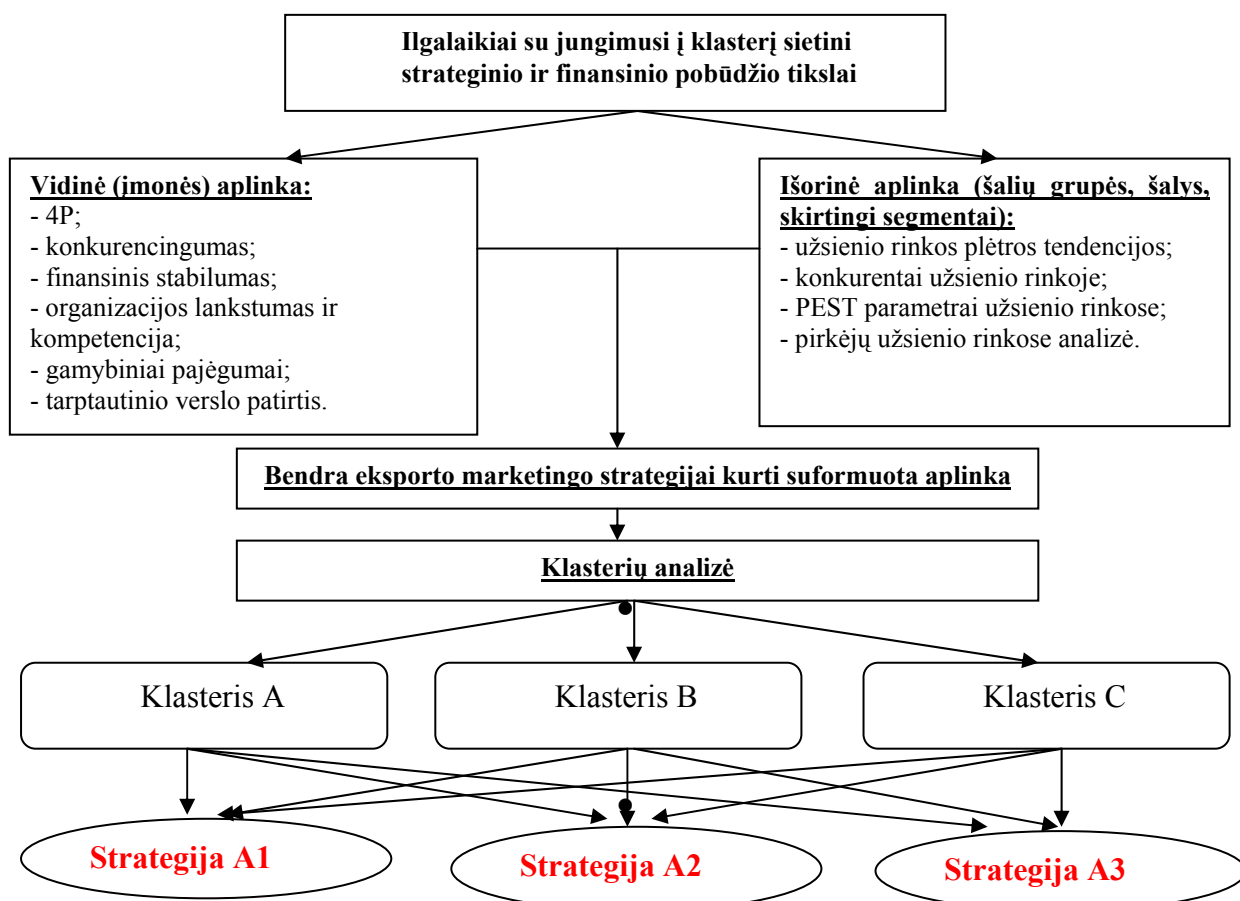
5.56 pav. Eksporto marketingo strategijos formavimas stambioms pramoninio pobūdžio įmonėms [sudaryta autoriaus]

Šiuolaikiniame versle itin svarbu ne tik stiprinti savo produktus, savo marketingo programas ir eksporto strategijas, bet ir dalintis informacija, keistis žiniomis siekiant bendrų tikslų.

Antrasis autoriaus siūlomas modelis gali būti taikomas šiuolaikinėms ir atviroms žuvų perdirbimo kompanijoms, turinčioms išplėtotą vieną iš veiklos komponentų (stiprus ir kokybiškas produktas, žinomas ir tvirtas prekės ženklas, dideli gamybos pajėgumai ir technologinių inovacijų panaudojimas, geros ir efektyvios marketingo programos ir kompetentingas tarptautiniu mastu gebantis dirbti personalas).

Kaip minėta anksčiau, klasterių nauda plėtojant žuvų perdirbimo verslą yra itin svarbi. Žinoma, jungimasis į juos ir konsoliduotų pastangų plėtra dėl didesnio produktyvumo ne visada yra priimtinas konservatyvesnių įmonių (ypač pereinamosios ekonomikos šalyse). Modelis, paremtas klasteriais, siūlo detalią kompanijos vidinės padėties analizę ir atidų užsienio rinkos aplinkos tyrimą, leidžiantį kompanijai pasirinkti kokio pobūdžio klasteris duotuoju momentu reikalingas. Priklausomai nuo įmonės dydžio ir vieno ar kito aplinkos veiksnio neviseiško išnaudojimo galimos kelios strategijos ir jungimasis į žuvų žaliavos tiekėjų klasterį, inovacijų ir technologijų plėtros arba pardavimų skatinimo klasterį, taip pat klasterius, kuriuose kompanijos konsoliduojasi, naudoja gamybos ir valdymo sutartis.

Klasteriais paremta eksporto strategija parodyta 5.57 pav.



5.57 pav. Klasteriais paremta eksporto strategija [sudaryta autoriaus]

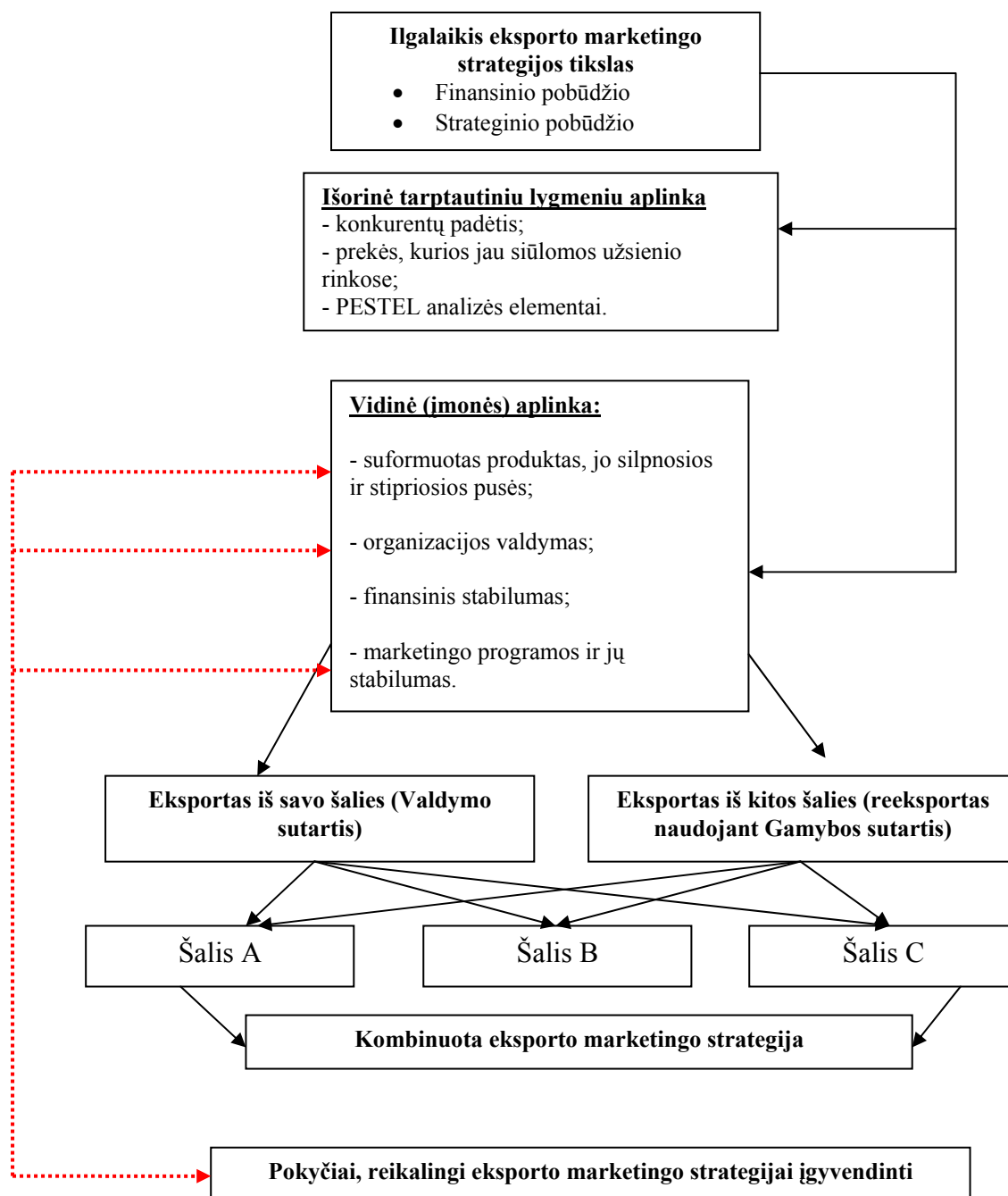
Šiuolaikinis verslas plėtojamas neįtikėtinai sparčiu tempu ir reta kompanija nuosekliai plėtoja jį pagal klasikines internacionalizavimo schemas. Kartais net mažesnės kompanijos gali pradėti eksportuoti net neturėdamos stiprių gamybinių pajėgumų ar finansinių išteklių. Tai įmanoma naudojant gamybos (kai tam tikro produkto gamyba yra perkeliama į geresniais ištekliais, pigesne darbo jėga pasižyminčias šalis), valdymo (kai profesionalūs, ne įmonei pavaldūs žmonės užsiima įmonės valdymu, strategijos kūrimu, marketingo ir eksporto strategijų kūrimu) sutartis, frančizes, jungiantis į strateginius aljansus.

Autoriaus siūloma schema yra skirta įmonei, kuri yra pakankamai maža ir naudodama anksčiau minėtus metodus gali užsiimti eksportu. Tokiu atveju vietinė rinka nebūtinai turi būti užpildyta, nes įmanomas ir priešingas variantas, kai joje plėtra realiai nėra įmanoma dėl tam tikrų objektyvių priežasčių (politinis spaudimas, teisinė ir mokestinė bazė, konkurentų veiksmai). Modelis orientuotas į eksporto dinamišką paskirstymą, nedarant didelių materialųjų investicijų, susijusių su jungimusi į klasterius arba gamybos padalinio statyba. Schemoje parodytas projektas įmanomas, jei kompanija turi stiprų prekės ženklą, o gamybos pajėgumai nėra pakankami potencialiai galimai paklausai patenkinti.

Šio modelio privalumai: išsaugomas identitetas ir nepriklausomybė nuo kitų klasteryje dalyvaujančių korporacijų (tokiu būdu išsaugomos technologinės ir vadybinės paslaptys) ir verslo rizikos mažinimas iki minimalios pakopos. Neturint materialų investicijų kitose šalyse nerizikuojama patirti didelių nuostolių dėl strategijos klaidų. Modelis, kaip ir anksčiau aprašytieji, reikalauja išsikelti pradinį su eksportu siejamą tikslą ilgalaikėje perspektyvoje, išanalizuoti vidinę ir išorinę įmonės aplinkas. Vėliau strategija dalinama į dvi dalis – eksportą iš savo šalies ir su turimais gamybiniais pajėgumais arba sutartimis paremtą eksportą iš kitų šalių panaudojant kitų šalių perdirbėjų gamybos pajėgumus.

Modelis galimas, kai gamyba savoje šalyje yra visiškai sustabdoma, o visi su tuo susiję veiksmai perkeliama į kitas valstybes. Tokiu būdu gaminanti pusė turi pakankamus užsakymų kiekius ir galimybę pasiekti masto ekonomiją (produkcija gaminama su kitos kompanijos ženklu, panaudojant licencijuotą technologiją ir technologinius parametrus), o sutarties iniciatorė ir prekės ženklo savininkė naudojami augančiu pelnu, paprastėjančiais valdymo ir kontrolės mechanizmais (vieneto sąnaudos mažėja, o produkcijos pardavimo pajamos auga dėl sumažėjusių žaliavų kainų ir pigesnės gamybos). Modelis kompaniją steigėją perorientuoja į virtualios korporacijos, veikiančios globaliu mastu formą (materialių išteklių tokia įmonė neturi). Tai įmanoma turint stiprų prekės ženklą, kompetencijas dirbti globaliu mastu, išplėtotas technologijas, kurių panaudojimas leidžia mažinti gamybos išlaidas.

Kombinuotais metodais paremta eksporto strategija parodyta 5.58 pav.



5.58 pav. Kombinuotais metodais paremta eksporto strategija [sudaryta autoriaus]

Pagal teorinės ir analitinės dalių rezultatus pasiūlytos strategijos Vakarų Europos ir Šiaurės Amerikos įmonėms.

5.2. Eksporto plėtros strategija, taikytina Lietuvos žuvų perdirbėjams

Lietuvos žuvų perdirbėjams būdinga individuali veikla ir eksportas, pirmiausia paremtas produkcijos perviršio vežimu į kaimynines rinkas, kuriose gaunamas pelnas nepadaeda pasiekti masto ekonomijos ir negarantuoja su eksportu siejamų pajamų padidėjimo. Siūlomas modelis

taikytinas stambesnėms ir lyderio pozicijas turinčioms įmonėms, kurios jau yra pradėjusios vienokius ar kitokius internacionalizavimo procesus. Mažoms kompanijoms rinkoje reikėtų palikti tik stipriausius produktus, labiausiai pripažįstamus vartotojų. Tokiu būdu prekės ženklas būtų stiprinamas, o turima rinkos dalis nepasikeistų. Vieno ar kito produkto tobulinimas, sudarytų galimybes pradėti ir eksporto veiklą. Vėliau gaminius būtų galima pasiūlyti kaimyninėms Latvijos ir Estijos arba Lenkijos rinkoms (pažymėtina tai, kad žuvų produktų eksportas į Lenkiją iš Lietuvos yra pastebimai mažas, o turint omenyje šios šalies rinkos dydį, galima teigti, kad marketingo ir pardavimų programos nėra pakankamai išplėtotos). Galima teigti, kad mažosios įmonės turi pereiti „paruošiamąją“ stadiją, kuri leistų panaudoti toliau nurodytą modelį, paremtą nedidelių klasterių formavimu.

Kaip minėta anksčiau, Lietuvos stambiosios kompanijos eksporto veiksmus labiausiai koncentruoja į kaimynines valstybes, o tolimesnėms rinkoms aptarnauti dažniausiai naudojamos prekybos atstovybių paslaugos ir netiesioginio pardavimo modeliai, negarantuojantys prekės ženklo stiprinimo ir vartotojų rato formavimo (dažniausiai prekės parduodamos su prekybos atstovybės ar kitos kompanijos prekės ženklu ir pakuote).

Lietuvos žuvų perdirbėjai naudoja vadinamąją „Piggyback“ strategiją, kuri yra paremta prekių perdavimu ir pardavimu kitai kompanijai, prekes platinančiai kaip savas. Tai nėra strategiškai parankus ir logiškas sprendimas, jei kompanijos planuose yra ambicijų pradėti savarankiškus eksporto ir ekspansijos veiksmus.

Kaip buvo minėta analitinėje dalyje, Lietuvos žuvų perdirbėjai pakankamai mažais kiekiais savo gaminių išveža į NVS valstybes. Turint omenyje kaimyninės Rusijos, Baltarusijos ir Ukrainos rinkų dydžius, galima teigti, kad aktyvus prekių eksportas į šias valstybes akivaizdžiai padidintų Lietuvos perdirbėjų produktyvumą, leistų pasiekti masto ekonomiją, pasinaudoti tam tikromis žaliavomis.

Toliau parodytas modelis Lietuvos perdirbėjams siūlo kurti individualius nedidelius klasterius, kurie leistų konsoliduoti turimus išteklius ir pasiekti sinergiją keičiantis vadybos ir gamybos paslaptimis. Susijungusios kompanijos būtų pajėgios:

1. Jungtis į ES arba net Šiaurės Afrikos krantuose veikiančius žuvų perdirbimo klasterius, kuriuose būtų galima dar labiau patobulinti gamybos technologiją, pasinaudoti sutartimis paremtos gamybos privalumais (gaminant kitų šalių žuvų perdirbėjų produktus pagal licencijos ar franšizės sutartis), užimti naujas rinkas ir savo produktus parduoti jose.

2. Pradėti savarankiškus eksporto veiksmus tolimesnėse ES rinkose arba už ES ribų. Šiuo atveju būtų panaudotas tiesioginio eksporto modelis, kuris leistų produkciją parduoti tiesiogiai prekybos centrams, o kompanijos prekės ženklas taptų žinomas platesniu geografiniu mastu. Verta

paminėti ir tai, kad tokiu atveju būtini išsamūs rinkos tyrimai ir analizė, kad marketingo programos taptų maksimaliai pritaikomos nehomogeniškose rinkose.

3. Trečioji eksporto alternatyva yra susijusi su prekių gabenimu ir pardavimu NVS valstybėse. Šiuo atveju galima pasiekti masto ekonomiją, o sustiprinus pozicijas šiose valstybėse, strategiją vėl perorientuoti į anksčiau pateiktus du variantus. Plėtra į Rusijos rinkas galimai suteiktų priėjimą prie naujų žuvų išteklių šaltinių, t. y. atsirastų galimybė žaliavas pirkti Rusijos rinkoje (verta paminėti, kad sužvejojamų žuvų kiekis Rusijos šiauriniuose vandens regionuose yra vienas iš didžiausių pasaulyje, o perdirbimo apimtis nėra adekvati ir proporcinga žvejybos mastams). Plėtra į Rusijos rinkas leistų pasiekti masto ekonomiją, o pardavimai Ukrainos ir Baltarusijos rinkose galimai suteiktų privalumų dėl to, kad šiose valstybėse dauguma žuvininkystės produkcijos yra importuojama. Eksporto strategija Lietuvos žuvų perdirbėjams parodyta 5.59 pav.



5.59 pav. Eksporto strategija Lietuvos žuvų perdirbėjams [sudaryta autoriaus]

Taikant bet kurią iš anksčiau nurodytų strategijų būtinas kompanijos liberalumas ir atvirumas naujovėms. Individualūs veiksmai neleis išnaudoti sukaupytų ir suformuotų kompetencijų eksporto veiklai į kitų šalių rinkas. Tik dalinantis turimais ištekliais ir žiniomis Lietuvos žuvų

perdirbėjams įmanoma pasiekti teigiamų rezultatų ir išplėsti eksporto rinkas, padidinti parduodamos produkcijos kiekius ir padidinti bendrąjį veiklos pelningumą.

5.3. Eksporto plėtros strategija, skirta UAB „Vici Group“

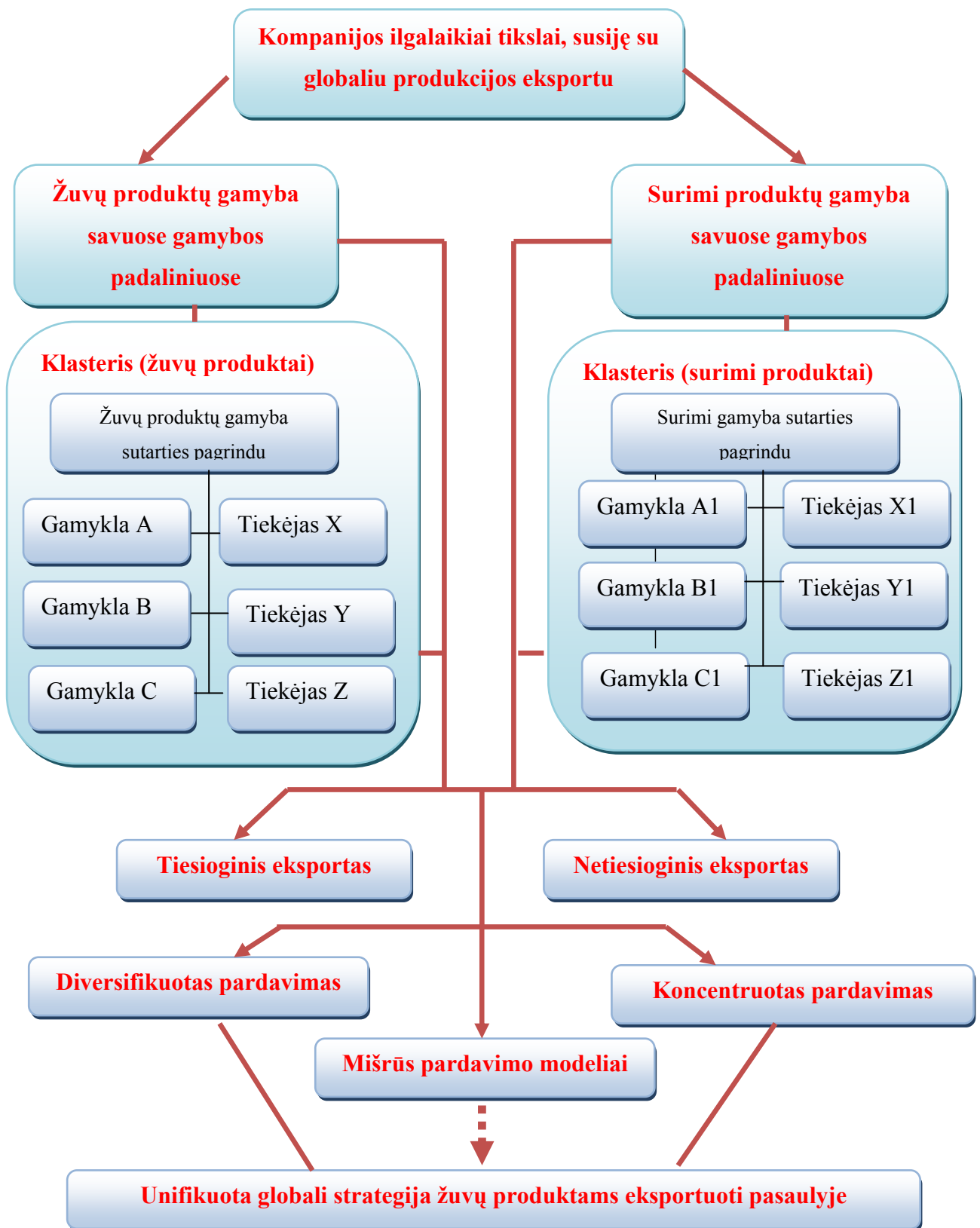
Žuvų perdirbimo korporacija UAB „Vici Group“ šiuo metu yra didžiausia Lietuvos žuvų perdirbimo sektoriaus dalyvė. Kompanija jau išplėtojo savo internacionalizavimo modelį iki paskutinės stadijos. Visgi esant dinamiškoms ir nenuspėjamoms žuvų perdirbimo sektoriaus tendencijoms pasauliniu mastu, verta nustatyti gaires ir tolesnės plėtros modelius į ateitį orientuoti eksporto strategijai tobulinti.

Korporacija gamybos ir prekybos atstovybės yra išdėsčiusi Europos, Azijos ir Pietų Amerikos žemynuose, o pagal surimi produktų gamybą šiuo metu yra didžiausia tokio pobūdžio kompanija pasaulyje.

Pagrindinė modelio (žr. 5.60 pav.) idėja yra ta, kad tiek žuvų, tiek surimi produktų gamyba turi būti subalansuota ne vien savuose gamybos padaliniuose, bet ir pasinaudojant kitų kompanijų, esančių skirtinguose pasaulio regionuose, pajėgumais. Tokiu atveju kokybiškų ir išplėtotose rinkose (Šiaurės Amerika, Europa) paklausių produktų gamyba turėtų būti vykdoma nuosavuose gamybos vienetuose panaudojant savus žaliavų tiekimo kanalus, o blogesnės kokybės ir pigesnių produktų gamyba turėtų būti perkelta (panaudojant gamybos sutartis) į kitas šalis. Šiam tikslui puikiai tiktų Pietų Amerikos ir Tolimųjų Rytų rinkų perdirbėjai. Tokiu būdu kitose valstybėse pagal sutartį (tokiu atveju kitoje gamykloje pagaminta prekė turėtų organizacijos prekės ženklą ir pakuotę) pagamintos prekės būtų platinamos trečiosiose šalyse daugiausiai panaudojant netiesioginio eksporto elementus ir kitų šalių platinimo kanalus.

Kombinuota eksporto strategija globaliems procesams reikalaus tam tikrų organizacinių pokyčių, didesnio vadovų įsitraukimo, gamybos vienetų persikirstymo, optimalaus prekių tarp skirtingų gamybos vienetų paskirstymo. Tokiu atveju būtinas ir naujas marketingo kompleksas, t. y. korporacija turi nuspręsti, koku laipsniu pritaikyti pagrindines pozicionavimo, kainodaros ir reklamos priemones nutolusiuose verslo vienetuose ir kultūriniu požiūriu skirtingose rinkose. Itin svarbus aspektas šiuo atveju yra kontrolė.

Daugelio verslo veiklos vienetų kontrolei būtinas subalansuotas modelis, kuris leistų operatyviai reaguoti į rinkos pokyčius ir tobulinti bei pritaikyti eksporto strategijas prie pasikeitusių sąlygų. Pasiūlytame modelyje panaudotos pačios inovatyviausios eksporto plėtojimo idėjos, kurių įgyvendinimas korporacijai leistų sėkmingai išlaikyti pozicijas globalioje rinkoje, o verslo plėtrą ribojantys veiksniai didžiąja dalimi būtų izoliuoti.



5.60 pav. UAB „Vici Group“ globali eksporto strategija [sudaryta autoriaus]

UAB „Vici Group“ gamybos koncentravimui pasiūlyta strategija yra susijusi su gamybos sutarčių panaudojimu ir produkcijos balansuotu koordinavimu pagal rinkas ir gamybos paruošimo technologiją vertinant šiuolaikines žuvų perdirbėjams kylančias grėsmes.

IŠVADOS

Išnagrinėjus žuvų perdirbimo sektorių teoriniu ir praktiniu aspektu galima daryti tokias išvadas:

- Baigiamajame magistro darbe išanalizuotos pagrindinės problemos, su kuriomis veiklą eksporto pagrindu plėtojančios žuvų perdirbimo korporacijos susiduria globaliu mastu. Siekiant geriau pažinti perdirbėjus supančią aplinką, grėsmę keliantys veiksniai skirstyti į pasireiškiančius makrolygmeniu ir susijusius su įmonės vidinių išteklių nepakankamumu. Aktualiausia kompanijų eksportą ir tarptautinės veiklos strategijas lemianti problema yra dėl kylančios vandenynų temperatūros, cheminės taršos, besaikių žvejybos mastų mažėjantys žuvų ištekliai. Tokiu atveju dažniausiai pasireiškiantis eksporto strategijos modelis yra susijęs su valdymo koncentravimu vietinėje rinkoje, o gamybos pajėgumų perkėlimu į mažiau išsivysčiusias šalis.

Globaliu lygmeniu itin svarbiu veiksnio tapo aktyvus besivystančių ir pereinamosios ekonomikos perdirbėjų skverbimasis į ES ir JAV rinkas. Didžiulius žuvų išteklius turintys Tolimųjų Rytų perdirbėjai sparčiai tobulina technologijas, įgyja tarptautinius higienos ir veterinarijos sertifikatus, užtikrinančius prekių kokybę, pritaiko modernias marketingo programas, naudojami šiuolaikiškomis logistikos galimybėmis.

Pasaulinės krizės sukeltos socialinio ir finansinio pobūdžio problemos reikšmingai paveikė ir žuvų perdirbėjus. Kai kurių produktų paklausa išaugo dėl mažesnės (lyginant su mėsos produktais) kainos, o kitų grupių prekės gali būti pašalintos iš rinkos. Dėl per pastaruosius metus kilusios krizės itin padidėjo ir logistikos kompanijų teikiamų paslaugų įkainiai, o tai reikšmingai paveikė ir prekių kainodaros mechanizmus, sumažino konkurencingumą tarptautiniu mastu.

Vidiniai probleminiai veiksniai yra susiję su nepakankamu inovacijų taikymu, marketingo programų kūrimo klaidomis (nustatyta, kad žuvininkystės produktų vartojimo įpročius prognozuoti itin sudėtinga, o vartotojų poreikiai labai dažnai kinta). Finansiniai ištekliai, reikalingi internacionalizavimo procesams pradėti, dažnai tampa kliūtimi mažesnėms kompanijoms.

- Teorinėje dalyje analizuotos Lietuvos ir užsienio autorių, mokslinių leidinių ir profesionalių ekspertų idėjos eksporto strategijos, tinkamiausios būtent žuvų perdirbimo įmonėms, veikiančioms tarptautiniu mastu, plėtojimo tema.

Eksporto strategijos nagrinėtos dviem lygmenimis: a) pagal dalyvavimo paskirstant produktą ir pardavimų procese laipsnį (tiesioginis ir netiesioginis paskirstymas); b) pagal geografinės apimties mastą (koncentruotas, diversifikuotas ir mišrus rinkos užėmimas).

Galima teigti, kad šiuolaikinių kompanijų plėtra negali būti pagrįsta vienos rūšies eksporto programa. Šiandien naudojamos kombinuotos ir dinamiškos metodikos, kurios leidžia lanksčiai keisti veiklos programas kintant tam tikriems parametrams rinkoje.

Marketingo elementų svarba pasirenkant eksporto kryptis taip pat yra svarbi. Skirtingi autoriai nevienodai vertina šių dviejų parametų derinį. C. Gilliganas, M. S. Willsonas ir M. Xufei teigia, kad eksporto programos turėtų būti pritaikomos ir diversifikuojamos pagal rinkas, o J. Subhashas, L. E. Boonie'is ir D. L. Kurtzas teigia, kad marketingo programos turėtų būti unifikuotos pasauliniu mastu, o eksporto modeliai pasirinkti pagal vartotojų specifiką.

Baigiamajame magistro darbe nustatyta, kad reikšmingiausia rizika šiuolaikiniams eksportuotojams yra kintantys vartotojų poreikiai ir sudėtingos marketingo procedūros, susijusios su rinkos tyrimais, kai tam tikriems segmentams parenkami neteisingi produktai. Labiausiai eksporto veiklą skatina perpildyta vietos rinka. Darbe nustatyta, kad anksčiau klasterių ir eksporto veiklos, laikytos nesulyginamomis, šiandien sudaro itin efektyvų sinerginį derinį, kai eksportas vykdomas iš klasterių vidaus.

- Analitinėje dalyje nustatyta, kad eksporto plėtra skirtingo ekonominio išsivystymo valstybėse nėra vienoda. ES ir JAV gamyba dažniau perkeliama į silpnesnes ekonomine prasme šalis, o visa veikla orientuojama į vietos rinkų aptarnavimą. Besivystančios šalys gamybą plėtoja savose rinkose, o pardavimus kreipia į aukštesnio gyvenimo lygio valstybes.

Internacionalizavimo greitis taip pat nėra vienodas. Besivystančiose šalyse plėtros veiksmas yra daug agresyvesnis. Didžiausia žuvininkystės produktų gamintoja pasauliniu mastu šiuo metu yra Kinija, o paskutiniaisiais metais pozicijas šioje šakoje stiprina ir Peru, kurios produktai tampa vis konkurencingesni JAV rinkose. ES perdirbėjų veikla labiausiai susijusi su gamybinių vienetų steigimu Šiaurės Afrikos pakrantėse.

Analitinėje dalyje atlikta SSGG analizė leidžia teigti, kad eksporto augimo perspektyvos Tolimųjų Rytų valstybėms išlieka ir ateityje, o TOWS matricoje išskirtos pagrindinės grėsmės ir silpnybės formuoja dalyvavimu ir koncentracija pagrįstas plėtros strategijas ES ir JAV perdirbėjams.

PESTEL analizė leidžia teigti, kad Lietuvoje verslo sąlygos žuvininkystės verslui plėtoti yra nepakankamai stabilios. Koreliacinė regresinė analizė parodė, kad svarbiausias veiksnys, darantis įtaką Kinijos eksporto apimtims augimui, yra didėjantys žvejybos mastai ir šios rūšies produktų populiarumas ir užimamų rinkų skaičius, o Lietuvoje reikšmingiausias veiksnys yra asignavimų kiekis.

Analizuojant korporacijos „Vici Group“ veiklą nustatyta, kad korporacija verslą plėtoja ES stambioms korporacijoms būdingu principu, susijusiu su gamybos ir prekybos vienetų paskirstymu pasaulyje. Finansinių rodiklių skaičiavimas pagrindė naujo gamybos cecho statybą, apskaičiuoti pelningumo ir rizikos rodikliai, kainodaros pokyčių galimybės, paskolų kainos pagal skirtingus kriterijus leido pasirinkti optimalius finansavimo šaltinius.

- Projektinėje dalyje pagal teorinės ir analitinės dalių rezultatus pasiūlytos strategijos Vakarų Europos ir Šiaurės Amerikos įmonėms: plataus profilio ir kapitalo, toms kurios žuvų perdirbimo veiklą nori plėtoti remdamosios dalyvavimu klasteriuose ir naudojančioms kombinuotus internacionalizavimo metodus).

Lietuvos įmonėms taikytinos dalyvavimo klasteriuose ir pradine plėtra į NVS rinkas paremtos strategijos.

UAB „Vici Group“ eksportui tobulinti pasiūlyta strategija yra susijusi su gamybos sutarčių panaudojimu, kad būtų galima koordinuoti pasaulinę paklausą pagal tam tikras vartotojų savybes.

LITERATŪRA

1. Airijos žemės ūkio, maisto ir kaimo reikalų ministerijos tinklalapis. [Žiūrėta 2009-08-15]. Prieiga per internetą: <http://www.fsai.ie>
2. Aldenderfer, M. S.; Blashfield, R. K. Clusters analysis. California: Sage publishing, 1984. 92 p.
3. Alexander, N. International retailing. London: Willey Blackwell publishing, 2004. 304 p.
4. Analysis of expected consequences for developing countries organizacija the IUU fishing proposed regulation and identification of measures needed to implement the regulation. [Žiūrėta 2010-04-12]. Prieiga per internetą: www.oceanic-dev.com
5. Behar, A.; Manners, Ph. Logistics and exports. Oxford: Department of Economics and CSAE, University of Oxford, 2008. 47 p.
6. Bilkey, W. J.; Tesar, G. The Export Behavior of Smaller Sized Firms. *Journal of International Business Studies*. 1977, nr. 8, p. 93–98.
7. Bloomberg tinklalapis. [Žiūrėta 2010-01-12]. Prieiga per internetą: www.bloomberg.com
8. Bosas, A. Korporacijų strategijos ir konkurencinis potencialas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, 2002. 289 p.
9. Bradley, F. International marketing strategy. New York: Pearson education Ltd, 2005. 401 p.
10. Brunso, K. Consumer evaluation of fish quality as basis for fish market segmentation. [Žiūrėta 2009-03-12]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com>
11. BŽP faktai ir skaičiai. Liuksemburgas: Europos Bendrijų oficialiųjų leidinių biuras. 2008. [Žiūrėta 2009-04-15]. Prieiga per internetą: www.publications.europe.com
12. Carter, J. R.; Pearson, J. N.; Peng, L. Logistics barriers to international operations. *Journal of Business Logistics*. 1997, nr. 6, p. 14–18.
13. Cavusgil, T. Internationalization of business and economic programs: issues and perspectives. *Business Horizons*, Nov-Dec, 1991.
14. Chan, K. W.; Mauborgne, R. Blue ocean strategy. Boston: Harvard business school press, 2005. 268 p.
15. China a Promising Market for Food Safety Products? [Žiūrėta 2010-01-05]. Prieiga per internetą: www.thepoultrysite.com
16. China fish products exports. [Žiūrėta 2009-11-12]. Prieiga per internetą: www.lib.noaa.gov

17. China industry clusters. [Žiūrėta 2009-12-15]. Prieiga per internetą: <http://rightsite.asia/en>
18. China's participation in the WTO. [Žiūrėta 2009-12-15]. Prieiga per internetą: <http://www.wto.org>
19. China's role in global trade of fish products. [Žiūrėta 2009-12-14]. Prieiga per internetą: [www.“Thefishsite“.com](http://www.Thefishsite.com)
20. Christopher, M. Logistics and supply chain management – creating value-adding networks. Pearson, UK: Pearson education limited, Edinburg Gate, 2005. 258 p.
21. Common Fisheries Policy. [Žiūrėta 2009-01-03] Prieiga per internetą: www.madeinlithuania.lt/
22. Cooper, J. C. Logistics strategies for global business. *International journal of physical distribution and logistics*. 1993, nr. 22, p. 12–23.
23. CSR in the Fish Processing Industry: Evidence from a Survey among Selected European Companies. [Žiūrėta 2009-11-24]. Prieiga per internetą: www.rare-eu.net
24. Czinkota, M.; Ronkainen, I.; Moffett, M. International Business. USA: Thomson, 2005. 782 p.
25. Daniels, J. D.; Radebaugh, L. H.; Sullivan, D. P. International business. Environments and operations. Twelfth edition. Pearson, UK: Pearson Education International, 2005. 423 p.
26. Delaneley, L. Start and run the profitable export business. [Žiūrėta 2009-04-15]. Prieiga per internetą: <http://www.laureldelaney.com>
27. Developing an Export Strategy. [Žiūrėta 2009-04-15]. Prieiga per internetą: <http://www.unzco.com/basicguide/c4.html>
28. Dicken, P. Global Shift: the internationalization of economic activity. New York: The Guilford Press, 2004. 492 p.
29. Dimireva, I. Iceland: Economy Overview 27. January 2010. [Žiūrėta 2010-01-12]. Prieiga per internetą: www.eubusiness.com
30. Doole, I.; Lowe, R. International marketing strategy – analysis, development and implementation. Boston: Cengage publishing, 2004. 292 p.
31. Dunne, T.; Klimek, S. D.; Roberts, M.; Yi Xu, D. Entry, Exit, and the Determinants of Market Structure. Boston: Cengage publishing, 2009. 298 p.
32. Economy. Lithuania. [Žiūrėta 2010-03-09]. Prieiga per internetą: <https://www.cia.gov>
33. Eight competitive marketing positions. [Žiūrėta 2009-09-20]. Prieiga per internetą: <http://www.mindtools.com>
34. Eksporto ir importo struktūra pagal KPN skyrius. [Žiūrėta 2010-02-14]. Prieiga per internetą <http://www.stat.gov.lt>

35. Eksporto marketingo planas. Lietuvos ekonominės plėtros agentūra. [Žiūrėta 2009-09-12]. Prieiga per internetą: <http://verslas.banga.lt/>
36. Eksporto rizikos minimizavimas. [Žiūrėta 2009-02-24]. Prieiga per internetą: <http://www.verslobanga.lt>
37. Eksportuotojo vadovas. [Žiūrėta 2009-05-14]. Prieiga per internetą: <http://www.lepa.lt/>
38. Environmental status of the European seas. [Žiūrėta 2009-11-24]. Prieiga per internetą: www.ices.com
39. ES parama žuvininkystės sektoriui 2007-2013 metais. [Žiūrėta 2009-01-03] Prieiga per internetą: <http://www.ve.lt/>
40. EU subsidies have boosted overfishing, figures show. [Žiūrėta 2009-11-24]. Prieiga per internetą: www.theguardian.co.uk
41. EU Fisheries Decision Making Guide. [Žiūrėta 2009-11-24]. Prieiga per internetą: www.fishsec.org/publications.asp
42. Europos statistikos departamento tinklalapis. [Žiūrėta 2009-10-03]. Prieiga per internetą: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/>
43. Explore Economies – Lithuania. [Žiūrėta 2010-03-09]. Prieiga per internetą: <http://www.doingbusiness.org>
44. Export logistics types. [Žiūrėta 2009-06-12]. Prieiga per internetą: <http://www.exporthelp.co.za/>
45. Export marketing strategies. 21 May 2007. [Žiūrėta 2009-09-15]. Prieiga per internetą: www.austrade.gov.au
46. Export motives. [Žiūrėta 2009-05-14]. Prieiga per internetą: <http://www.witiger.com>
47. Export risk. [Žiūrėta 2009-02-24]. Prieiga per internetą: <http://www.austrade.gov.au>
48. FAO žuvininkystės departamento GLOBEFISH skyriaus tinklalapis. [Žiūrėta 2009-11-12]. Prieiga per internetą: www.globefish.org
49. Fish industry meets to present innovations at fish international 2010. [Žiūrėta 2009-05-12]. Prieiga per internetą: <http://www.worldfishing.net/>
50. Fishing and Aquaculture. [Žiūrėta 2010-01-05]. Prieiga per internetą: <http://www.fisherycrisis.com>
51. Fishing and Fishing Products regional clusters in Europe. [Žiūrėta 2009-12-15]. Prieiga per internetą: <http://www.clusterobservatory.eu>
52. Fish products and manufacturing figures. [Žiūrėta 2009-11-18]. Prieiga per internetą: <http://www.theglobaleducationproject.org>
53. Fish trade policies USA. [Žiūrėta 2010-01-05]. Prieiga per internetą: <http://www.ita.doc.gov>

54. Gaižutis, A. Marketingo strategija ir valdymas. Paskaitų kompleksas. [Žiūrėta 2010-01-05]. Prieiga per internetą: www.mruni.lt
55. Gas, Coal, Nuclear resources prices growing influence on electricity prices. [Žiūrėta 2009-06-15]. Prieiga per internetą: www.world-nuclear.org
56. Gilligan, C.; Willson M. S. Strategic marketing planning. Oxford: Butterworth and Heinemann, 2003. 502 p.
57. Guidelines for presenting claims in the fisheries, mariculture and fish processing sector. [Žiūrėta 2009-11-24]. Prieiga per internetą: www.iopcfund.org
58. How to Export: Export Strategy, Tips and Advice. [Žiūrėta 2009-05-14]. Prieiga per internetą: <http://www.bizmove.com>
59. Humprey, J.; Schmitz, H. Linking industrial cluster and global value. Berlin: Institute of development studies, 2000. 214 p.
60. India Entrepreneurship Development in Fish Processing Management and Trade. [Žiūrėta 2010-01-05]. Prieiga per internetą: www.cife.edu.in
61. Investavimo patarėjas. Rizikos ypatumai. [Žiūrėta 2009-09-14]. Prieiga per internetą: <http://investavimopatarejas.tripod.com>
62. Islandijos žuvų perdirbėjų organizacijos tinklalapis. [Žiūrėta 2009-10-03]. Prieiga per internetą: www.icelandexport.is
63. Jones, V. M.; Dimitrios, P. Emerging paradigms in international entrepreneurship. UK: Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 2001. 289 p.
64. Juhl, H. J.; Poulsen, C. S. Antecedents and effects of consumer involvement in fish as a product group. [Žiūrėta 2009-03-12]. Prieiga per internetą: <http://www.sciencedirect.com>
65. Kaip pasirinkti eksporto rinkas? [Žiūrėta 2009-05-14]. Prieiga per internetą: www.verslobanga.lt
66. Kanados statistikos ir tyrimų tinklalapis. Žemės ūkio sektorius [Žiūrėta 2009-08-15]. Prieiga per internetą: <http://www.omafra.gov.on.ca>
67. Kanados verslo tinklalapis. [Žiūrėta 2009-09-21]. Prieiga per internetą: <http://www.canadabusiness.ca>
68. Kuada, J.; Sorensen, O. J. Internationalization of companies from developing countries. London: Routledge publishing, 2004. 89 p.
69. Kuodis, R. Pasaulinė finansų krizė: priežastys ir pasekmės. [Žiūrėta 2010-01-12]. Prieiga per internetą: www.ekonomika.org
70. Kuvykaitė, R. Tarptautinis marketingas. Kaunas: Technologija, 1997. 112 p.
71. Lietuvos ekonominė ir socialinė raida. Statistikos departamentas prie Lietuvos Respublikos Vyriausybės. 2009. [Žiūrėta 2010-03-09]. Prieiga per internetą: www.stat.gov.lt

72. Lietuvos ekonominės plėtros agentūros tinklalapis. Tarptautinio verslo plėtros metodika. [Žiūrėta 2009-09-17]. Prieiga per internetą: <http://www.lepa.lt/lt>
73. Lietuvos vežėjų asociacijos tinklalapis. [Žiūrėta 2009-08-15]. Prieiga per internetą: <http://www.linava.lt>
74. Lietuvos žuvies perdirbėjai stiprina pozicijas Vakaruose. [Žiūrėta 2010-01-03]. Prieiga per internetą: <http://kauno.diena.lt>
75. Lietuvos žuvininkystės ateitis Nacionaliniame strateginiame plane. [Žiūrėta 2010-01-03]. Prieiga per internetą: <http://www.jura.lt>
76. Maersk laivininkystės kompanijos tinklalapis. [Žiūrėta 2009-08-15]. Prieiga per internetą: www.maersk.com
77. Maersk Line laivininkystės kompanijos tinklalapis. [Žiūrėta 2009-01-03]. Prieiga per internetą: www.maerskline.com
78. Maisto ir žemės ūkio organizacijos prie Jungtinių Tautų Žuvininkystės ir akvakultūros departamento tinklalapis. [Žiūrėta 2009-11-12]. Prieiga per internetą: <http://www.fao.org>
79. Managing export risks. [Žiūrėta 2009-02-24]. Prieiga per internetą: <http://www.exporthelp.co.za>
80. Managing export risks. [Žiūrėta 2009-02-24]. Prieiga per internetą: <http://www.dynamicbusiness.com>
81. Marketing fish products requires clarity of communication. [Žiūrėta 2009-03-12]. Prieiga per internetą: <http://www.marketingmagazine.co.uk>
82. Marketing strategies for market development. [Žiūrėta 2009-09-18]. Prieiga per internetą: <http://www.providence.co.uk>
83. Marketing Strategies for Successful International Marketing. [Žiūrėta 2009-04-15]. Prieiga per internetą: <http://sbinfocanada.about.com>
84. Marketingo mokytojas. [Žiūrėta 2009-09-14]. Prieiga per internetą: <http://www.marketingteacher.com>
85. Market research. [Žiūrėta 2009-05-14]. Prieiga per internetą: <http://sbinfocanada.about.com>
86. Market research. Agricultural and food products. [Žiūrėta 2010-01-03]. Prieiga per internetą: <http://vddb.library.lt>
87. Market research handbook. [Žiūrėta 2009-05-14]. Prieiga per internetą: www.statcan.ca
88. Minalga, R. Tarptautinė logistika. Vilnius: Homo Liber, 2004. 245 p.
89. Mytelka, L.; Marinelli, F. Local clusters, innovations and sustained competitiveness. Netherlands: The university of United Nations, Institute of new technologies, 2005. 425 p.

90. Morris, J. E. Marketing Your Aquaculture Products. [Žiūrėta 2009-03-12]. Prieiga per internetą: <http://aquanic.org>
91. Navickas, V. Valdymo kontrolė tarptautinėse firmose. Kaunas: Technologija, 2001. 157 p.
92. Nepriklausomos tarptautinės organizacijos EUROFISH tinklalapis. [Žiūrėta 2009-11-12]. Prieiga per internetą: www.eurofish.dk
93. Overview of fish production, utilization, consumption and trade. [Žiūrėta 2010-01-05]. Prieiga per internetą: <http://www.gms-ain.org>
94. Pabedinskaitė, A. Kiekybiniai sprendimų metodai. I dalis. Koreliacinė regresinė analizė. Prognozavimas. Vilnius: Technika, 2005. 105 p.
95. Pagrindiniai duomenys apie bendrąją žuvininkystės politiką. [Žiūrėta 2010-01-03]. Prieiga per internetą: www.publications.europe.Com
96. Pasaulinės žuvų išteklių apsaugos tarnybos tinklalapis. [Žiūrėta 2009-11-12]. Prieiga per internetą: www.ocean2012.com
97. Pasaulio banko tinklalapis. [Žiūrėta 2010-01-12]. Prieiga per internetą: <http://www.worldbank.org>
98. Pasaulio žvejybos ir žuvų perdirbimo analizės organizacijos tinklalapis. [Žiūrėta 2009-01-03]. Prieiga per internetą: <http://www.worldfishing.net/>
99. Peng, M. W., Ilinich A. Y. Export intermediary firms. [Žiūrėta 2009-04-15]. Prieiga per internetą: <http://www.utdallas.edu>
100. Porter, M. Clusters and new competitive economics. Harvard business review journal. 1998.
101. Schmitz, H. Collective efficiency and increasing returns. *Journal of Economics*. 1999, nr. 23, p. 465–483.
102. Seafood Processing Research Programme. [Žiūrėta 2009-05-12]. Prieiga per internetą: www.marine.ie
103. Shaoming, Z.; Kim, D.; Cavusgil, T. Export Marketing Strategy: Tactics and Skills That Work. London: Business expert press, 2009. 292 p.
104. Solberg, C. A. Trelationship between exporters and their foreign sales and marketing intermediaries. Elsevier. USA: Harvard business review journal, 1999. 341 p.
105. Spanyoli, A. Exports marketing strategy. Boston John Wiley and Sons, 2009. 362 p.
106. Stonehouse, G.; Campbell, D.; Hamill, J.; Purdie, T. Global and Transnational business: strategy and management. II edition. Chicester: John Wiley and Sons, 2004. 474 p.
107. Stoner, F.; Freeman, R.; Gilbert, D. Vadyba. Kaunas: Poligrafija ir informatika, 2000. 662 p.

108. Subhash, J. Research in international marketing. North Hampton: Edward Elgar publishing, 2004. 477 p.
109. Supply and innovation strategies of seafood processing firms. [Žiūrėta 2009-05-12]. Prieiga per internetą: <http://www.ifremer.fr>
110. Surimi market report 2008. [Žiūrėta 2010-01-05]. Prieiga per internetą: www.seafoodsource.com
111. Tarptautinės prekybos administracijos Komercijos departamento tinklalapis. [Žiūrėta 2009-11-12]. Prieiga per internetą: <http://www.ita.doc.gov>
112. Tarptautinių kuro kainų tinklalapis. [Žiūrėta 2009-06-15]. Prieiga per internetą: www.internationalfuelprices.com/
113. The costs of IUU fishing to the EU. [Žiūrėta 2009-11-24]. Prieiga per internetą: www.powerenvironment.eu
114. The overall fishery production. [Žiūrėta 2010-01-12]. Prieiga per internetą: <http://www.greenfacts.org>
115. There's not enough fish in the sea. [Žiūrėta 2009-11-24]. Prieiga per internetą: <http://www.alternet.org>
116. Transforming European Fisheries. [Žiūrėta 2009-11-24]. Prieiga per internetą: www.ocean2012.com
117. Transportation of fish and fish products. [Žiūrėta 2009-08-15]. Prieiga per internetą: <http://www.fao.org>
118. Transport, clearance and storage of frozen fish products. [Žiūrėta 2009-08-15]. Prieiga per internetą: <http://www.eurofish.dk>
119. Transporting Fish. [Žiūrėta 2009-08-15]. Prieiga per internetą: <http://www.Thefishsite.com>
120. Trends in Consumer Attitude and Selection. [Žiūrėta 2009-03-12]. Prieiga per internetą: <http://www.‘Thefishsite‘.com>
121. Urbonas, J. A. Tarptautinė logistika: teorija ir praktika. Kaunas: Technologija, 2005. 246 p.
122. Understanding export marketing. Forum for International Trade Training. [Žiūrėta 2009-09-24]. Prieiga per internetą: <http://www.fitt.ca>
123. Užimtumas žuvininkystės sektoriuje. [Žiūrėta 2010-01-30]. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu>
124. Verslo žodynų tinklalapis. [Žiūrėta 2009-04-15]. Prieiga per internetą: <http://www.businessdictionary.com>
125. Vijeikis, J.; Vijeikienė, B. Tarptautinis marketingas. Vilnius: Vilspa, 2003. 266 p.

126. Vilnius Interbank Offered Rate. [Žiūrėta 2010-03-09]. Prieiga per internetą: www.lb.lt
127. World Fisheries: Declines, Potential and Human Reliance. [Žiūrėta 2009-01-03]. Prieiga per internetą: <http://www.globalchange.umich.edu>
128. World oil prices until 2009. [Žiūrėta 2009-06-15]. Prieiga per internetą: <http://mmiller81.wordpress.com>
129. Xufei, M. Beyond transaction cost determinants: an integrated framework for export intermediary selection in emerging economies. [Žiūrėta 2009-04-15]. Prieiga per internetą: <http://www.pierobon.org>
130. Žukauskas, P. Kompanijų veiklos internacionalizavimas: teorija ir praktika. Kaunas: VDU, 2006. 336 p.
131. Žuvų perdirbimo sektoriaus inovacijų agentūros tinklalapis. [Žiūrėta 2009-05-12]. Prieiga per internetą: <http://www.fisheriesinnovationplatform.com>
132. Žuvininkystės inovacijų konferencijos tinklalapis. [Žiūrėta 2009-03-31]. Prieiga per internetą: <http://www.tradeport.org>
133. Žuvininkystės orientavimo finansinės priemonės programa. [Žiūrėta 2010-01-03]. Prieiga per internetą: <http://www.jura.lt>
134. Žuvininkystės orientavimo priemonės 2010-2013. [Žiūrėta 2009-01-03] Prieiga per internetą: www.zum.lt
135. Žuvininkystės sekretoriato tinklalapis. [Žiūrėta 2009-11-12]. Prieiga per internetą: www.fishsec.org
136. Žuvininkystės valdymas ES. [Žiūrėta 2009-11-24]. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/>
137. Из воды – на экспорт. [Žiūrėta 2009-06-12]. Prieiga per internetą: <http://vladnews.ru>
138. Продлен экспорт рыбы и морепродуктов. [Žiūrėta 2009-06-12]. Prieiga per internetą: <http://www.food-top.ru>
139. Рыба оптом – продать и купить рыбу. [Žiūrėta 2009-06-12]. Prieiga per internetą: <http://fishretail.ru>

PRIEDAI

A priedas

Interviu klausimai žuvų perdirbimo įmonių atstovams

A.1 priedas. Klausimai UAB „Vici Europe N.V.“

1. Kaip pasikeitė eksporto apimtis nuosekliai steigiant gamybos vienetus (Peru, Kinija)?
2. Ar pastarosiose valstybėse gaminami produktai platinami Lietuvos ir ES rinkose?
3. Kaip užtikrinamas gamybos subalansuotumas tarp kelių gamybos vienetų?
4. Kokius kontrolės ir analizės metodus naudojate nutolusiems gamybos vienetams?
5. Kaip pasikeitė ES įsteigtų gamybos vienetų darbas?
6. Kokią eksporto strategiją naudojate kituose žemynuose?
7. Kaip parenkamos tarpininkams, platinantiems produkciją, kriterijai?
8. Kokią eksporto strategiją geografinė prasme naudojate skirtinguose regionuose?
9. Kokias marketingo programas naudojate, ar diversifikuojate produktus?
10. Kaip atliekami rinkos tyrimai prieš pradedant inovacijos veiksmus?
11. Ar internacionalizavimas, pagrįstas eksportu, yra optimalus žuvų perdirbėjų kelias konkurencingumui išlaikyti?
12. Kokios kompanijos sudaro didžiausią konkurenciją?
13. Kokią įtaką padarė augantis žuvų produktų importas iš Tolimųjų Rytų į ES rinkas?
14. Kaip derinama prekybos tarpininkų veikla ir kaip jos yra koordinuojamos?
15. Ar pasikeitė vartotojų segmentavimo principai įdiegus naujus gamybos padalinius?
16. Ar ruošiatės tęsti veiklą, susijusią su gamybos perkėlimu?
17. Ar dalyvaujate tiksliniuose verslo klasteriuose?
18. Ar investuojate į naujausias technologijas?
19. Kaip parenkamos logistikos priemonės ir kaip nustatomos Incoterms pristatymo sąlygos?
20. Su kokiais sunkumais susiduriate kitų valstybių rinkose (teisiniai, politiniai, socialiniai aspektai)?
21. Ar pasinaudojote ES parama žuvų perdirbimo sektoriui remti?

A.2 priedas. Klausimai UAB „Lignesa“

1. Į kokias valstybes eksportuojate savo produkciją?
2. Kokie pagrindiniai motyvai paskatino eksporto veiklą?
3. Kokiu principu parenkamos eksportui tinkamos šalys ir jų grupės?
4. Kokią eksporto strategiją (paskirstymo tarpininko ir geografinė prasme) naudojate?
5. Ar adaptuojate produkciją kiekvienos šalies rinkai? Ar naudojate pagrindines ar diversifikuotas marketingo programas?
6. Ar skiriasi kitoms valstybėms tiekiamos produkcijos kokybės parametrai?
7. Kokią pardavimų dalį sudaro eksportas į Rusiją?
8. Kokią pardavimų dalį sudaro eksportas ES?
9. Ar pasinaudojote ES fondo skirtomis lėšomis žuvininkystės ir žuvų perdirbimo sektoriui remti 2008–2013?
10. Kaip vykdoma pardavimų kontrolė?
11. Į kokių pirkėjų segmentą orientuojamasi?
12. Kokio pobūdžio konkurencinė aplinka Lietuvos vidaus rinkoje ir ES?

A priedo pabaiga

A.3 priedas. Klausimai UAB „Norvelita“

1. Į kokias valstybes eksportuojate savo produkciją?
2. Kokie pagrindiniai motyvai paskatino eksporto veiklą?
3. Kokiu principu parenkamos eksportui tinkamos šalys ir jų grupės?
4. Kokią eksporto strategiją (paskirstymo tarpininko ir geografinę prasme) naudojate?
5. Ar adaptuojate produkciją kiekvienos šalies rinkai? Ar naudojate pagrindines ar diversifikuotas marketingo programas?
6. Ar skiriasi kitoms valstybėms tiekiamos produkcijos kokybės parametrai?
7. Kokią pardavimų dalį sudaro eksportas į Rusiją?
8. Kokią pardavimų dalį sudaro eksportas ES?
9. Ar pasinaudojote ES fondo skirtomis lėšomis žuvininkystės ir žuvų perdirbimo sektoriui remti 2008–2013?
10. Kaip vykdoma pardavimų kontrolė?
11. Į kokių pirkėjų segmentą orientuojamasi?
12. Kokio pobūdžio konkurencinė aplinka Lietuvos vidaus rinkoje ir ES?

Dėkoju

B priedas

Koreliacinė regresinė analizė Kinijos eksporto apimtį lemiančių veiksnių svarbai nustatyti

„Koreliacinė analizė leidžia nustatyti, ar egzistuoja ryšys tarp nagrinėjamų veiksnių, išreikštų kiekybiniais rodikliais. Koreliacijos koeficientas išreiškia to ryšio stiprumą“ [94, p. 7]. Apskaičiuosiu koreliacijos koeficientą tarp Y ir kiekvieno X naudodamas Correl funkciją:

y analizė su x_1 koreliacijos koeficiento reikšmė yra **-0,98907531**; y su x_2 : **-0,9856769**; y su x_3 : **0,97868614**; y su x_4 : **0,96914743**; y su x_5 : **0,99246278**.

Koreliacinės analizės tikslas yra nustatyti stochastinio ryšio tarp veiksnių x ir y egzistavimą. Kad galėtume teigti, jog tarp veiksnių egzistuoja ryšys, apskaičiuotas koreliacijos koeficientas turi būti reikšmingas. Koeficientų reikšmingumas tikrinamas pagal statistiką t, kur r – koreliacijos koeficientas, n – stebėjimų skaičius (n=8), α – reikšmingumo lygmuo ($\alpha=0,05$).

$t_1=2,41644033$, $t_2=2,61030018$, $t_3=2,79761863$, $t_4=2,9802055$, $t_5=2,42254448$

Koreliacijos koeficientas yra reikšmingas, jei apskaičiuotoji t reikšmė yra didesnė už t kritinę ($t_{\alpha,k}^{kr}$, kur $\alpha=0,05$; $k=n-2$) reikšmę. t kritinė reikšmė randama panaudojus funkciją TINV.

Šiuo atveju $t_{0,05;7}^{kr}=2,306004133$, o visos apskaičiuotos reikšmės yra didesnės kritinę. Statistiniai tyrimai eksporto apimčiai nustatyti pateikti B.1 lentelėje

B.1 lentelė. Statistiniai tyrimai

Metai	Y žuvų produktų eksportas, mln. t	X ₁ pagaminama produkcija ES, milijonais tonų	X ₂ pagaminama produkcija JAV, milijonais tonų	X ₃ sužvejotųjų žuvų kiekis Tolimuosiuose Rytuose, milijonais tonų	X ₄ žuvų produktų paklausa, kilogramais per metus	X ₅ užimamų rinkų ir regionų skaičius
2002	12,2	12,1	7	11,1	11,1	7
2003	13,5	10,4	6,5	11,2	11,5	9
2004	13,8	9,6	6,2	13,2	13,2	12
2005	16,2	7,9	5,3	16,5	15,4	18
2006	17,5	7,1	5,2	17,2	16,1	23
2007	17,8	6,9	4,7	17,8	16,1	24
2008	18,9	6,1	4,2	18,5	18,2	30
2009	19,7	5,4	4,1	20,4	21,3	42
Vidurkis	16,2	8,1875	5,4	15,7375	15,3625	20,625
Dispersija	7,54857143	5,32125	1,15428571	12,12553571	11,7369643	137,696429
Vidutinis KvNuokr	2,74746637	2,306783475	1,0743769	3,482173993	3,42592532	11,7344122
Koreliacija		-0,98907531	-0,9856769	0,97868614	0,96914743	0,99246278
T statistika		2,41644033	2,61030018	2,79761863	2,9802055	2,42254448

B priedo tęsinys

„Bendras regresijos lygties pavidalas yra $Y_i = a_0 + a_1 x_i$.

Čia a_1 koeficientas apskaičiuojamas pagal formulę: $a_1 = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$, o a_0 – pagal

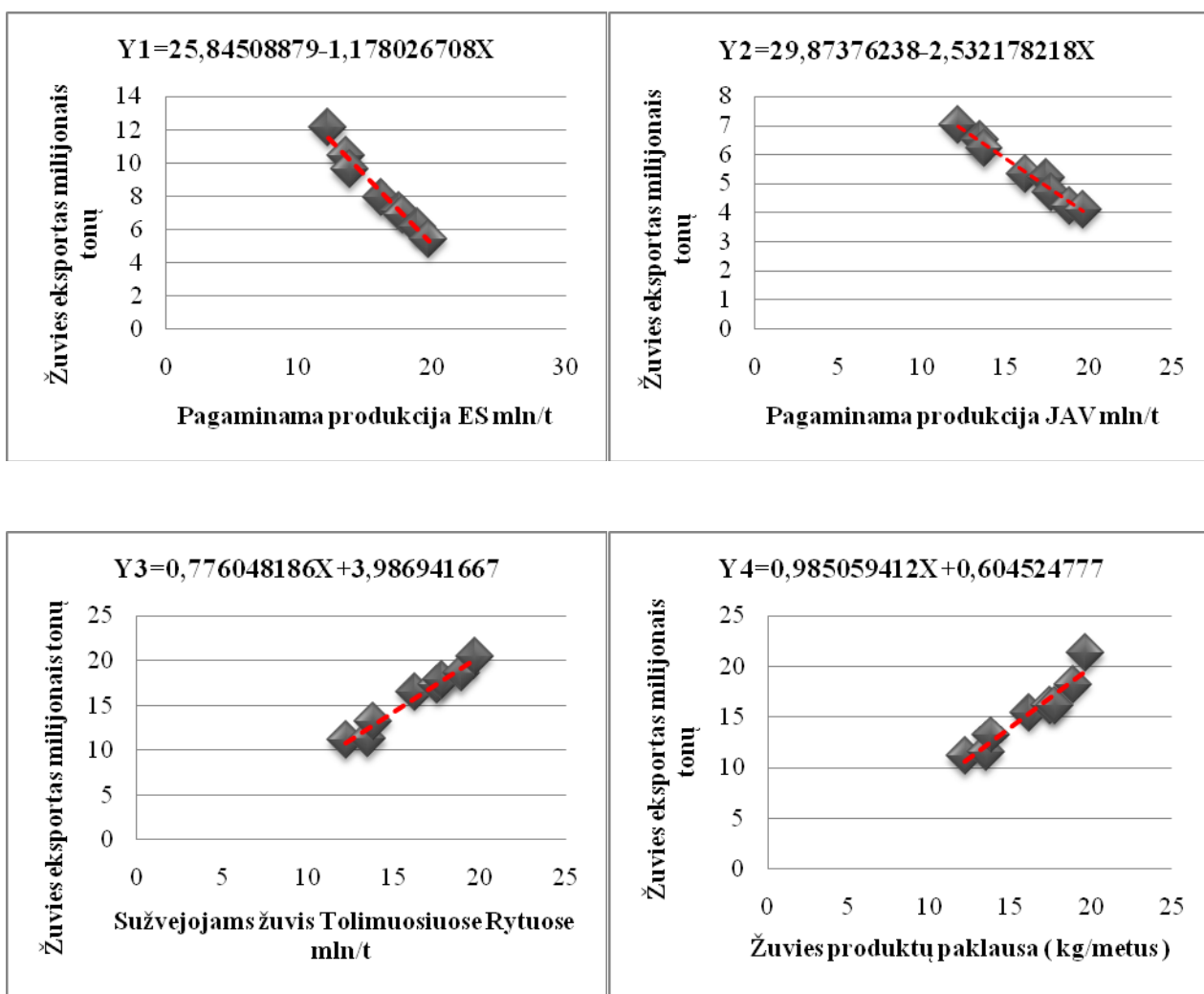
formulę: $a_0 = \frac{\sum y}{n} - \frac{a_1 \sum x}{n}$ (n – stebėjimų skaičius)“ [94, p. 26].

Koeficientams a_0 rasti naudojama Excel funkciją Intercept, o a_1 – funkciją Slope (žr. B.2 lentelę).

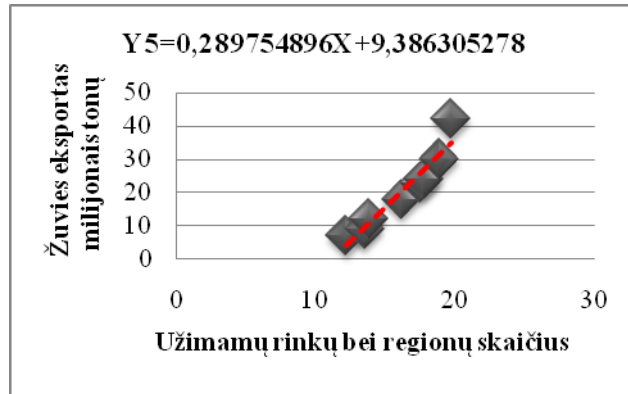
B.2 lentelė. Regresijos lygties koeficientai [sudaryta autoriaus]

Intercept	25,84508876	29,87376238	3,986941667	0,60452478	9,38630528
Slope	-1,17802611	-2,532178218	0,776048186	0,98505941	0,2897549

Regresinių lygčių grafinis vaizdas B.1 pav.



B priedo pabaiga



B.1 pav. Regresinės lygtys su kiekvienu X_n . [sudaryta autoriaus]

Grafikų tiesės padeda prognozuoti, tačiau, kad būtų galima patikrinti, ar regresijos lygtis adekvačiai atitinka tikrovę ir ar pagal ją galima prognozuoti ateitį, turi būti skaičiuojamas Fišerio santykis (žr. žemiau pateiktas formules).

$$F = \frac{S_y^2}{S_{likut}^2}, \text{ kur } S_y^2 = \frac{\sum (y_i - \bar{y})^2}{k}, S_{likut}^2 = \frac{\sum (y_i - \hat{y}_i)^2}{n - 2} \quad (k - \text{veiksnių skaičius, } n - \text{stebėjimų}$$

skaičius (imties tūris)). Porinėje regresinėje analizėje veiksnių skaičius k lygus 1“ [94, p. 29].

Panaudojus funkciją FINV ($\alpha; k; n-k-1$), kur $\alpha=0,05$; k – veiksnių skaičius ($k=1$), gaunama, kad lentelinė Fišerio kriterijaus reikšmė yra **5,317655**. Tuo tarpu $F_{lent} \leq F$, su X reikšmėmis $F_1=17750,2$; $F_2=8,305931$; $F_3=22,739563$; $F_4=2017,587$; $F_5=1269,348$ Galima teigti, kad lygtys adekvačiai atitinka tikrovę ir jas galima naudoti prognozuojant.

C priedas

Koreliacinė regresinė analizė Lietuvos eksporto apimtį lemiančių veiksnių svarbai nustatyti

“Koreliacinė analizė leidžia nustatyti, ar egzistuoja ryšys tarp nagrinėjamų veiksnių, išreikštų kiekybiniais rodikliais. Koreliacijos koeficientas išreiškia to ryšio stiprumą“ [94, p. 7]. Šiam tikslui apskaičiuosiu koreliacijos koeficientą tarp Y ir kiekvieno X naudodamas Correl funkciją:

y su x_1 koreliacijos koeficiento reikšmė yra: **0,982994595**; y su x_2 : **0,957364043**; y su x_3 : **-0,956579786**; y su x_4 : **0,979898093**.

Koreliacinės analizės tikslas yra nustatyti stochastinio ryšio tarp veiksnių x ir y egzistavimą. Kad būtų galima teigti, jog tarp veiksnių egzistuoja ryšys, apskaičiuotas koreliacijos koeficientas turi būti reikšmingas. Koeficientų reikšmingumas tikrinamas pagal statistiką t, kur r – koreliacijos koeficientas, n – stebėjimų skaičius (n=8), α - reikšmingumo lygmuo ($\alpha=0,05$).

$t_1=2,60701613$, $t_2=2,548001349$, $t_3=-2,546183802$, $t_4=2,599926464$.

Koreliacijos koeficientas reikšmingas, jei apskaičiuotoji t reikšmė yra didesnė už t kritinę ($t_{\alpha,k}^{kr}$, kur $\alpha=0,05$; $k=n-2$) reikšmę. t kritinė reikšmė randama panaudojus funkciją TINV.

Šiuo atveju $t_{0,05;6}^{kr}=2,446911846$, o visos apskaičiuotosios reikšmės viršija kritinę. Statistiniai tyrimai eksporto apimčiai nustatyti pateikti C.1 lentelėje.

C.1 lentelė. Statistiniai tyrimai

Metai	Y žuvų produktų eksportas, mln. Lt	X ₁ žuvų produktų suvartojimas globaliu mastu, kilogramais per metus	X ₂ žuvų produktų importas, milijonais tonų	X ₃ sužvejojimų žuvų kiekis vidaus vandenyse, milijonais tonų	X ₄ asignavimų kiekis, vnt.
2003	140	12	240	29	0
2004	176	13,2	264	28,2	0
2005	259	16,5	426	26,3	2019
2006	278	17,2	415	26,2	2204
2007	336	17,8	498	24,6	2810
2008	309	18,5	580	23,4	2383
2009	371,6	20,4	637	23,1	3210
Vidurkis	267,085714	16,51428571	437,1428571	25,82857143	1803,714286
Dispersija	7010,18476	8,754761905	22252,14286	5,149047619	1673194,905
Vidutinis KvNuokr	83,7268461	2,958844691	149,1715216	2,269151299	1293,520353
Koreliacija		0,982994595	0,957364043	-0,956579786	0,979898093
T statistika		2,60701613	2,548001349	-2,546183802	2,599926464

C priedo tęsinys

„Bendras regresijos lygties pavidalas yra $Y_i = a_0 + a_1 x_i$.

Čia a_1 koeficientas apskaičiuojamas pagal formulę: $a_1 = \frac{n \sum xy - \sum x \sum y}{n \sum x^2 - (\sum x)^2}$, o a_0 – pagal

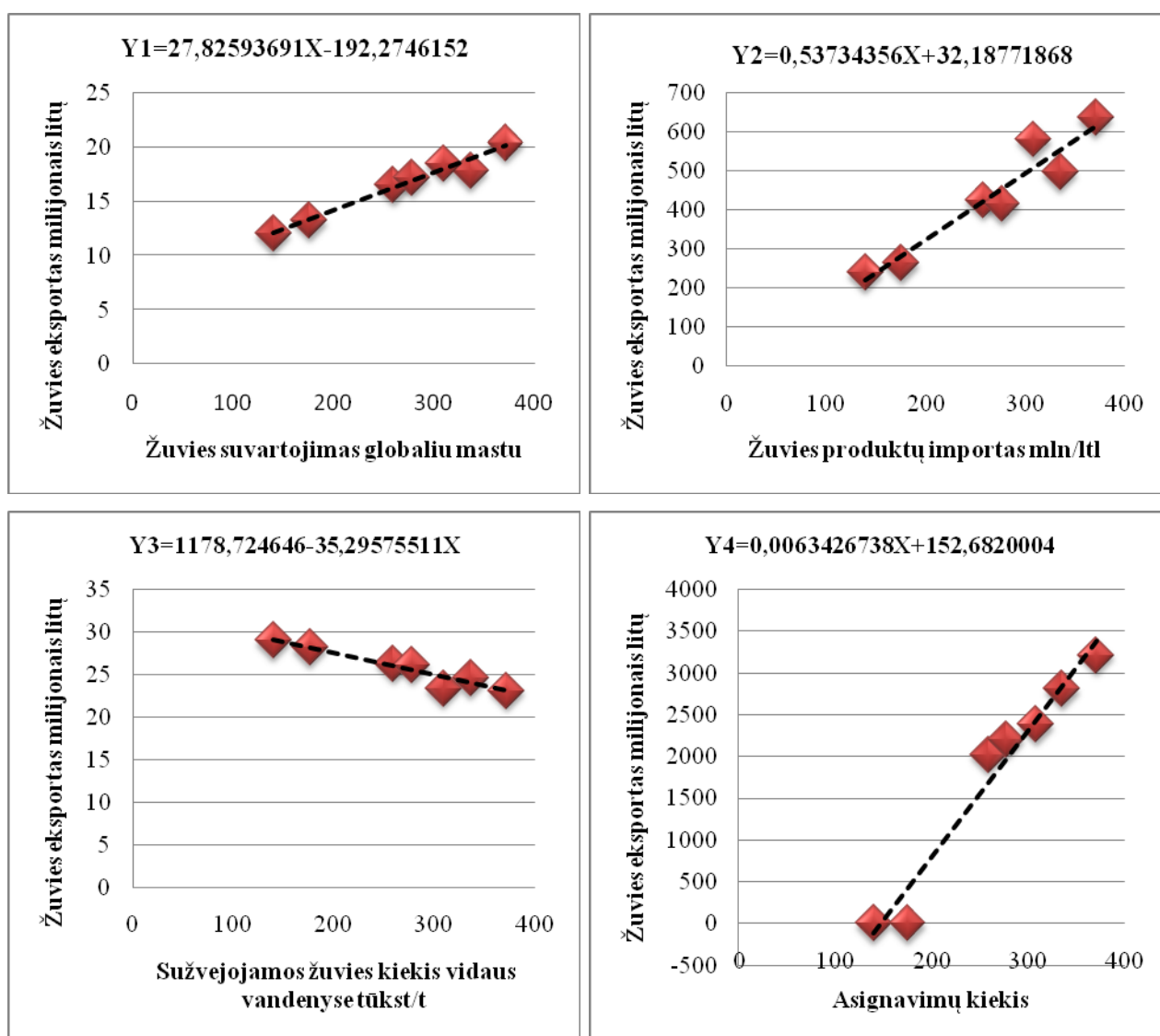
formulę: $a_0 = \frac{\sum y}{n} - \frac{a_1 \sum x}{n}$ (n – stebėjimų skaičius)“ [94, p. 26].

Koeficientams a_0 rasti naudojama Excel funkciją Intercept, o a_1 – funkciją Slope (žr. C.2 lentelę).

C.2 lentelė. Regresijos lygties koeficientai [sudaryta autoriaus]

Intercept	-192,274615	32,18771868	1178,724646	152,6820004
Slope	27,8159369	0,537348356	-35,29575511	0,063426738

Regresinių lygčių grafinis vaizdas C.1 pav.



C.1 pav. Regresinės lygtys su kiekvienu X_n . [sudaryta autoriaus]

C priedo pabaiga

Grafikų tiesės padeda prognozuoti, tačiau, kad galima patikrinti ar regresijos lygtis adekvačiai atitinka tikrovę ir ar pagal ją galima prognozuoti ateitį, turi būti skaičiuojamas Fišerio santykis (žr. žemiau pateiktas formules).

$$„F = \frac{S_y^2}{S_{likut}^2}, \text{ kur } S_y^2 = \frac{\sum (y_i - \bar{y})^2}{k}, S_{likut}^2 = \frac{\sum (y_i - \hat{y}_i)^2}{n - 2} \text{ (k – veiksnų skaičius, n – stebėjimų}$$

skaičius (imties tūris)). Porinėje regresinėje analizėje veiksnų skaičius k lygus 1“ [94, p. 29].

Panaudojus funkciją FINV ($\alpha; k; n-k-1$), kur $\alpha=0,05$; k – veiksnų skaičius (k=1), gaunama, kad lentelinė Fišerio kriterijaus reikšmė yra **5,987378**. Tuo tarpu $F_{lent} \leq F$, su X reikšmėmis $F_1=3024,519$, $F_2=1192,281$, $F_3=1178,271$, $F_4=13,16664$.

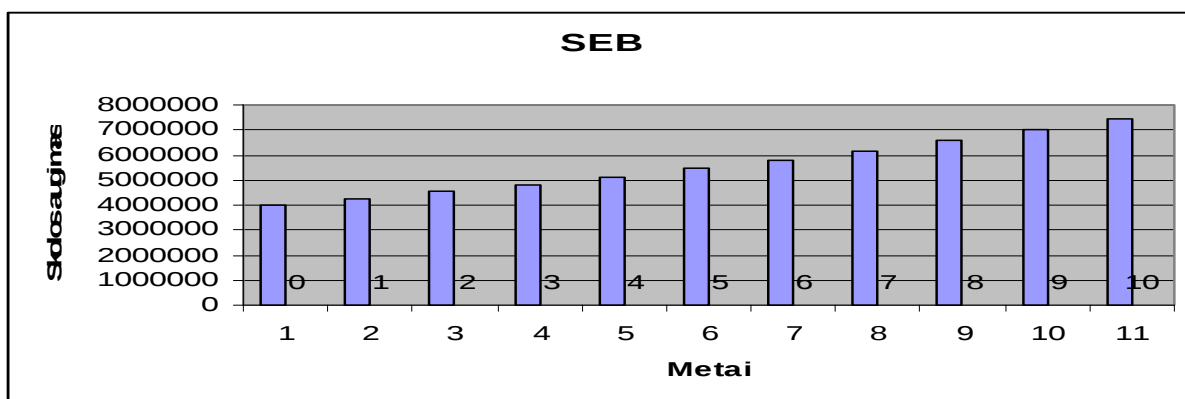
Galima teigti, kad lygtys adekvačiai atitinka tikrovę ir jas galima naudoti prognozuojant.

D priedas

Bankų paskolų kainų palyginamoji analizė

D.1 lentelė. SEB banko paskolų kaina [sudaryta autoriaus]

Metai	Metų pradžioje turima suma, Lt	Metų pabaigoje prie paskolos pridedamos palūkanos	Metų pabaigoje turima suma, Lt
1	4000000	$4000000 \cdot 0,064 = 256000$	4256000
2	4256000	272384	4528384
3	4528384	289816,576	4818200,576
4	4818200	308364,8	5126564,8
5	5126564	328100,096	5454664,096
6	5454664	349098,496	5803762,496
7	5803762	371440,768	6175202,768
8	6175202	395212,928	6570414,928
9	6570414	420506,496	6990920,496
10	6990920	447418,88	7438338,88

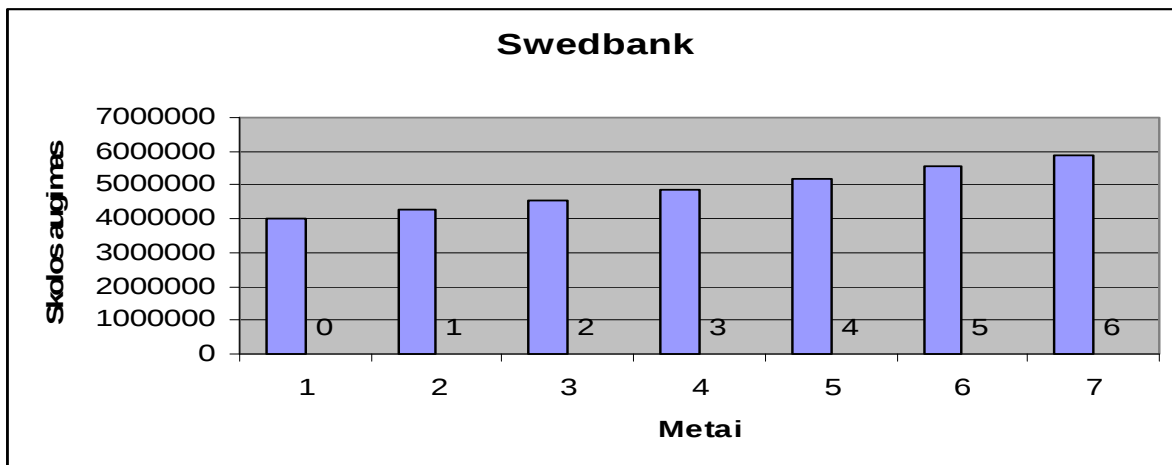


D.1 pav. SEB banko paskolų kainos augimas [sudaryta autoriaus]

D.2 lentelė. „Swedbank“ paskolų kaina [sudaryta autoriaus]

Metai	Metų pradžioje turima suma, Lt	Metų pabaigoje prie paskolos pridedamos palūkanos	Metų pabaigoje turima suma, Lt
1	4000000	$4000000 \cdot 0,067 = 268000$	4268000
2	4268000	285956	4553956
3	4553956	305115,052	4859071,052
4	4859071	325557,757	5184628,757
5	5184628	347370,076	5531998,076
6	5531998	370643,866	5902641,866

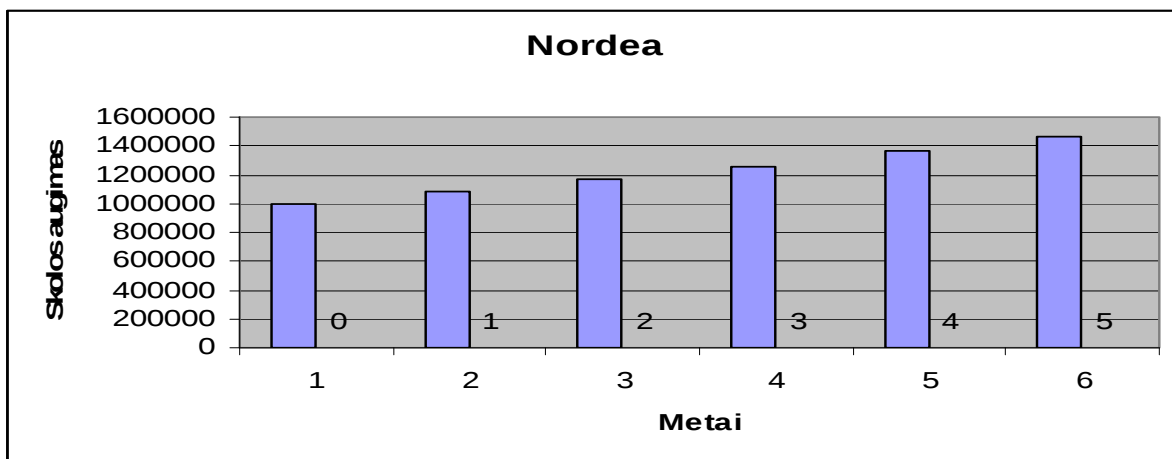
D priedo pabaiga



D.2 pav. „Swedbank“ paskolų kainos augimas [sudaryta autoriaus]

D.3 lentelė. Banko „Nordea“ paskolų kaina [sudaryta autoriaus]

Metai	Metų pradžioje turima suma, Lt	Metų pabaigoje prie paskolos pridamos palūkanos	Metų pabaigoje turima suma, Lt
1	1000000	$1000000 * 0,08 = 80000$	1080000
2	1080000	86400	1166400
3	1166400	93312	1259712
4	1259712	100776,96	1360488,96
5	1360488	108839,04	1469327,04



D.3 pav. Banko „Nordea“ paskolų kainos augimas [sudaryta autoriaus]